



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN EN LA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA GANADERÍA
Y DESARROLLO RURAL (1995 - 1997)

TESINA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA

PRESENTA:

FRANCISCO JAVIER GARCÍA MARTÍNEZ

Asesor Metodológico: Jerónimo Hernández Vaca



Ciudad Universitaria

junio 1998

TESIS CON

263163



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos:

Quiero expresar mi total reconocimiento a la Trabajadora Social: Clara Gorosteola Remedios, por su valiosa ayuda en la búsqueda concienzuda de material que contribuyó a mejorar y enriquecer el estudio, así como a sus comentarios y reflexiones. De igual forma, doy las más extensivas gracias a Rusalka García Márquez por su paciencia comprensión y apoyo brindado para el logro de esta tarea. Así mismo, agradezco a mi compañera Rosalina Ramírez Vélez la motivación recibida, con afecto y cariño, que hizo posible concretizar positivamente este trabajo. Al Doctor. Francisco Gómez Jara, a los licenciados Ricardo González Reyes y Juan Juárez García, les presento mis más sinceras congratulaciones por su constancia y persistencia para que cumpliera cabalmente esta actividad. Estoy plenamente agradecido a los profesores: Gerónimo Hernández Vaca, Carlos Ramírez Díaz, María Elena Galeana Rodríguez, Amelia Coria Farfán, Gloria García Negrete y Rosalina Ramírez Torres; por sus aprobaciones, comentarios, sugerencias y correcciones que nunca olvidaré. Un reconocimiento especial a Nadia S. García Márquez, por su valiosa colaboración técnica que me otorgó en todo el proceso de la investigación. A los participantes y a las participantes que asistieron a los cursos que impartí de 1992 a 1996 en la SAGAR, al personal administrativo, operativo, y coordinadores del área de capacitación, expreso mis más leales gracias. Por último, deseo testimoniar mi gratitud a las constantes recomendaciones de Abraham Peláez Rivas, y de Rafael Cárdenas Candiani (in memoriam).

F.J.G.M.

ÍNDICE

pag.

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO 1.

Marco Legal de la Capacitación

1.1. Antecedentes jurídicos de la capacitación.	6
1.2. Qué es la capacitación.	13

CAPÍTULO 2.

El Proceso de la Capacitación

2.1. Diagnóstico y/o la detección de necesidades de capacitación.	18
2.1.1. Detección de necesidades de capacitación en la Administración Pública Federal.	23
2.2. Planeación de la capacitación.	25
2.3. Ejecución de la capacitación o de los programas.	27
2.4. Evaluación de la capacitación.	30
2.5. Seguimiento de la capacitación.	32

CAPÍTULO 3.

El Ejercicio de la Capacitación en la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural

3.1. Antecedentes de la capacitación.	34
--	----

CAPÍTULO 4.

Incentivos en Materia de Capacitación en la SAGAR

4.1.	Lineamientos para otorgar incentivos a los trabajadores.	48
4.2.	Limitantes de la capacitación.	54
4.3.	El Sindicato de los Trabajadores de Base de la SAGAR y su desempeño en la capacitación y productividad.	56
4.4.	Actitudes de los trabajadores en la capacitación.	60

CAPÍTULO 5.

Programa de Modernización de la Administración Pública Federal 1995-2000

5.1.	Importancia del programa en materia de capacitación.	64
5.2.	Aplicación del programa en la SAGAR.	74
	Conclusiones y recomendaciones.	81

ANEXOS

Anexo 1	93
Anexo 2	102
Anexo 3	103

Bibliografía	111
Hemerografía	112

Introducción

Dedicados de tiempo completo a las actividades de capacitación en diferentes dependencias del Sector Público, de la Iniciativa Privada y en empresas o despachos que se dedican a impartir cursos de capacitación; así como la experiencia acumulada por más de ocho años colaborando con instituciones capacitadoras y, nueve años más de trabajo independiente permitió tener una visión clara y precisa de lo que es la capacitación, sus alcances y limitaciones; por tanto, a partir de este entorno consideramos que la investigación realizada está libre de todo prejuicio y subjetividad.

Hemos elegido a la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural (1) para realizar nuestra investigación porque fue la única entidad de todas las secretarías que nos proporcionó información de manera confiable, así como documentos de carácter confidencial. Situación que no se presentó con otras secretarías como Turismo, Trabajo, Comunicaciones, Hacienda, entre otras.

El presente estudio se refiere a las actividades de capacitación emprendidas por la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural durante 1995 - 1997 únicamente en Oficinas Centrales. (2)

En la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural la capacitación estaba dividida en tres áreas: técnica, administrativa y humanística.

(1) Las siglas de la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural son "SAGAR".

(2) Nuestro universo de estudio, comprende únicamente a Oficinas Centrales que se ubican en la ciudad de México, no consideramos a la Delegación Xochimilco, así como a las Delegaciones Estatales.

La capacitación que más recibieron los empleados de Oficinas Centrales fue la administrativa y humanística; la técnica, fundamentalmente, se orientó a responder a necesidades específicas de las Delegaciones Estatales de la Dependencia.

El trabajo comprende cinco capítulos: en el primero nos referimos al marco jurídico en el que se sustenta la impartición de la capacitación a empleados de la Administración Pública Federal. (APF)

En el segundo, hacemos un análisis del concepto de la **capacitación**, desde la perspectiva de diversos autores los cuales han tenido la capacidad de mezclar sus experiencias profesionales en la materia y expresarlas a un nivel teórico. Asimismo, señalamos nuestra propia concepción e interpretación de la capacitación.

En el contexto de la capacitación realizamos un análisis de lo que es el proceso de la capacitación, y en los elementos constitutivos, destacamos la detección de necesidades de la capacitación, la planeación, la operación o ejecución de los programas, así como de la evaluación y el seguimiento.

En el seguimiento se mencionan las cadenas de capacitación y los programas modulares, entendemos por cadenas a los eventos o cursos que poseen una secuencia lógica, sistemática e integral y de corta duración, en este sentido no se trata de que los participantes reciban cursos sólo por recibirlos, sino que exista una continuidad de un conjunto de cursos interrelacionados entre si; por ejemplo, cuando los trabajadores desean adquirir conocimientos

de Atención al Público, la cadena se elabora con cursos que respondan a esta necesidad; de igual forma si los trabajadores desean poseer conocimientos sobre Administración Pública, el área de capacitación estructurará los cursos a través de la cadena que responda a este requerimiento; en relación a los programas modulares poseen similares características de diseño, más no de operación y de duración. La diferencia entre cadenas y módulos consiste en que en las primeras los participantes pueden tomar los cursos de manera espaciada; es decir, en diferentes meses o semanas por su corta duración en el total de horas; en cambio en el programa modular los trabajadores deben cubrir los módulos de manera continua e ininterrumpida (sin considerar: número de horas, tiempo de duración, ni número de módulos que constituyan el programa). Los programas modulares, generalmente, parten de dos módulos, lo común es encontrar programas modulares de cuatro a seis módulos.

En el capítulo tercero veremos la calendarización de la capacitación en la SAGAR durante 1995 - 1997, la cual se ha dividido en tres etapas correspondiendo a una por año, en ellas se destaca la programación y realización de cursos. Y puede observarse que la mayor cantidad de cursos programados y realizados por el área de capacitación fue en el lapso de 1995 - 1996, periodo en el cual coexisten los instructores independientes, las empresas capacitadoras o despachos de capacitación, los instructores internos y los instructores del ISSSTE.

En 1997 la capacitación entra en un debacle de grandes dimensiones al no impartirse la cantidad de cursos que dos años anteriores se habían realizado. Se decidió por parte de las autoridades responsables de la capacitación que

los cursos fueran impartidos por instructores internos, para lo cual se habilitó a personal del área de capacitación con la finalidad de que éste respondiera a tal requerimiento, además el área de capacitación tuvo el apoyo de instructores del ISSSTE. Sin embargo, los resultados fueron negativos, quizá porque las autoridades responsables de la contratación de instructores independientes y de despachos o empresas capacitadoras se les negó su participación.

En el cuarto capítulo nos referimos a los incentivos en materia de capacitación, que a decir verdad, son altamente insignificantes porque se combinan con otros aspectos como *desempeño, puntualidad, antigüedad* y otras actividades, v.gr. ser asesor de educación abierta o instructor interno.

Asimismo, en este apartado se aborda la actitud del personal con respecto a la capacitación recibida. La capacitación es un factor que incide positiva o negativamente en el personal, todo depende de quien la dé, comprobado está que los instructores externos independientes y de empresas capacitadoras son los más concurridos y aceptados por el personal; no sucede lo mismo cuando la capacitación es impartida por instructores internos, porque se ha comprobado que la concurrencia es mínima y si son instructores del ISSSTE la situación es semejante.

Finalmente, en el capítulo quinto nos referimos al Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995 - 2000, en él señalamos la importancia que se le da a la capacitación en la APF: al funcionario, al empleado y, con mayor atención a los que están en contacto directo con el ciudadano. Destacamos en el documento el papel que juega

la Secretaría de la Contraloría en materia de capacitación y los señalamientos que hace el programa referido a la orientación de la capacitación la cual debe ser integrada, sistemática y no en la forma como lo vienen desarrollando las Secretarías de Estado “dar cursos por dar cursos” sobre el particular la SAGAR no ha respetado los señalamientos del programa, de la misma forma no ha implementado un programa de cursos básicos sobre Calidad Total que es la nueva filosofía que se quiere para la APF.

Capítulo 1.

Marco Legal de la Capacitación

1.1. Antecedentes jurídicos de la capacitación.

Existen ordenamientos de tipo jurídico que obligan a las Instituciones del Sector Público a impartir capacitación así, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala en el artículo 123 fracción XIII que dice:

“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo...” (3) Este artículo constitucional, posee una orientación precisa e inequívoca de las organizaciones que se circunscriben en el apartado A.

En lo que se refiere a la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación, en la mayoría de sus párrafos del artículo 153 se inclina a el aspecto capacitador de las empresas que se rigen por el apartado A, y sólo encontramos en algunos de sus enunciados una prolongación hacia la Administración Pública Federal (APF). En seguida transcribimos textualmente varios párrafos que corroboran el planteamiento señalado.

De La Capacitación Y Adiestramiento De Los Trabajadores. (4)

“Artículo 153- A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le

(3) Constitución Política. Op. cit; p. 115

(4) Ley Federal del Trabajo. Op. cit; pp. 73 - 79

Nota: Los subrayados y las negrillas son de nosotros en todos los capítulos.

proporcione la capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita eleva su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B. para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (...).

Artículo 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta de la ocupación que desempeña en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo. 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso

que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, y cuando reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o lo que estipulen respecto a ella los contratos colectivos.

Artículo 123-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153- W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que se trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.”

Una vez que hemos citado algunas letras del artículo 153 de la mencionada ley, comprobamos que existe una clara y precisa tendencia a la reglamentación de la capacitación de los trabajadores de la empresa privada,

con algunos sesgos de prolongarla a la APF. Así, lo entendemos de manera particular en la letra A y W. Y se hace extensiva en las líneas subrayadas de los párrafos correspondientes a las letras B, C, E, G, y M.

No se trata de soslayar los planteamientos del artículo 153 en materia de la capacitación, utilizados por la APF, únicamente se quiere que ésta posea un marco jurídico propio que le dé sustentabilidad al ejercicio de la capacitación.

Reiteramos que en el caso de las dependencias de la Administración Pública y del Sector Público que se rigen por el apartado B no se presenta igual; es decir, no hay una clara definición o consistencia del planteamiento de la capacitación, como la del Sector Privado, luego entonces a partir de este análisis entramos en cuestiones de tipo interpretativo, de acuerdo a intereses o puntos de vista, pero es conveniente considerar el artículo 153 en su letra A y letra W porque en ellos se ciñe el aspecto jurídico tanto a la APF como al Sector Público.

Con la finalidad de enriquecer y dilucidar estas cuestiones veamos algunas otras disposiciones jurídicas:

En la Constitución Política...) del artículo 123 la fracción VII indica:

“...El estado organizará escuelas de Administración Pública”.

La ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Reglamentaria

del apartado B del artículo 123 Constitucional, en su capítulo V del artículo 44 señala: **“son obligaciones de los trabajadores: fracción VIII. Asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia”;**
(5)

Sólo en esta fracción de la citada ley, encontramos el término de capacitación; en ninguna otra parte del articulado existe.

La Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, en el renglón de prestaciones culturales menciona en sus artículos 140 y 141 que el **Instituto proporcionará servicios de capacitación.**

El Reglamento de Prestaciones Económicas y Vivienda del ISSSTE indica: en su artículo 36 en la fracción primera: **“Promoción y coordinación de actividades de capacitación en materia de seguridad e higiene en el trabajo; segunda: Investigación y estudios sobre el medio ambiente laboral...”** (6)

Las disposiciones jurídicas que, en materia de capacitación, hemos visto en los últimos párrafos, no convencen, porque la capacitación requiere de un mayor desarrollo conceptual, verbigracia: marco jurídico, lineamientos, criterios y procedimientos apegados a la APF.

(5) Legislación Federal. Op. cit; pp. 37 - 38

(6) Ibídem; pp. 190 - 191

Nota: Rodríguez Estrada, Siliceo Aguilar, y García de los Ángeles. Hacen un análisis histórico referente al Marco Jurídico de la capacitación. Consúltase bibliografía pp 95 - 96

Durante el sexenio de Luis Echeverría Álvarez encontramos una iniciativa relacionada con la disminución de la jornada laboral a 40 horas, la cual menciona de manera continua, implícita y explícita, el concepto de la capacitación en cada una de las cláusulas que a continuación se señalan:

“Que, en consecuencia, es imprescindible que el Gobierno Federal renueve y amplíe las estructuras y los sistemas para prever sus necesidades de personal; **las normas y criterios para la selección e incorporación de los trabajadores y sus condiciones de trabajo;** la ministración de emolumentos y prestaciones; **la formación y capacitación de servidores públicos;** y **la información sobre todos los aspectos de quienes participan en el desarrollo de las actividades del Estado.**

Que conforme a la política de diálogo, participación y corresponsabilidad que promueve el Gobierno de la República es conveniente que los trabajadores al servicio del Estado **participen en la configuración de las reformas y cambios laborales que los afecten y que sus opiniones y esfuerzos encuentren canales institucionales amplios para integrarse a las tareas de la reforma administrativa.**

Que por otra parte las complejas tareas del Gobierno Federal, requieren de mayores esfuerzos y espíritu de colaboración lo que incide en el desgaste físico y nervioso de su personal, que requiere de un tiempo razonable de reposo que pueda dedicar a actividades recreativas y a las que propicien la unidad familiar, y que al mismo tiempo **le permitan estar en aptitud de entregarse al máximo de su capacidad, a las labores que le han sido**

encomendadas y así lograr un mejor rendimiento humano mediante jornadas de trabajo más productivas, que le impriman al sector público mayor racionalidad y dinamismo.

Que lo anterior, de acuerdo con los estudios realizados y las disposiciones legales vigentes en la materia, puede lograrse con el establecimiento de una semana laboral de cinco días para los trabajadores al servicio del Estado, que además coadyuvaría con los objetivos de la reforma administrativa a través de su mejor preparación y capacitación, tanto durante las jornadas de trabajo como en algunas de las horas de descanso". (7)

Este documento justifica la disminución de la jornada de trabajo, pero al mismo tiempo hace hincapié en crear condiciones favorables del trabajador para que reciba capacitación o se capacite. Por otra parte, el documento profundiza en el aspecto capacitador y, es a partir de este entorno como surgen, en las diferentes administraciones, variadas disposiciones gubernamentales relacionadas con la materia.

En las Condiciones Generales de Trabajo 1994 - 1997 del Sindicato Nacional de trabajadores de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos en el capítulo IX De las Obligaciones y Facultades del Titular, y en el X de las Obligaciones de los Trabajadores, la fracción V y la XIX respectivamente indican: (8)

(7) Ibidem; p. 212 Acuerdo por el que se establece la semana laboral de cinco días de duración para los trabajadores de las secretarías y departamentos de estado, dependencias del ejecutivo, dependencias del ejecutivo federal y demás organismos públicos e instituciones que se rijan por la Ley Federal de los Trabajadores del Estado.

(8) Condiciones Generales. Op. cit; pp. 55 - 56

De acuerdo a la disponibilidad presupuestal, aportar los recursos materiales y económicos que se requieran para la aplicación de los **programas de capacitación que se impartirán a los trabajadores en todos los niveles jerárquicos**, de conformidad con los programas diseñados por el comité mixto de capacitación. Y de acuerdo a lo establecido en la ley: deberá impartírseles **cursos de capacitación técnica y administrativa**, para el mejoramiento de su calidad como trabajador.

1. 2. Qué es la capacitación.

Otro aspecto, relevante, a considerar es el cómo se define a la capacitación en el ámbito de la Administración Pública, tanto por algunos autores como por nosotros.

Para nosotros la capacitación es un método de enseñanza sistematizado, que permite transmitir conocimientos a un grupo de empleados o trabajadores con el fin de mejorar su servicio y productividad, en el lugar donde desempeñan sus funciones.

Isaac Guzmán Valdivia, señala: “La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante”.(9)

Dos puntos básicos destacan en el concepto de la capacitación de Siliceo Aguilar:

a) “Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización”. (10)

Más adelante señala el autor:

“Queremos hacer hincapié en lo que significa el eje y la parte esencial de toda la filosofía de la educación. Nos referimos a su orientación inmediata por el bien del hombre; la persona humana y su propia perfección y desarrollo es el objetivo primordial de la educación, ayudar a la persona brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que, así, actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento. Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a Aprender para aprender a Ser y así aprenda a Hacer”. (11)

Y concluye:

(10) Ibidem. p. 19

(11) Ibidem. p. 20

“Sin pretender ser complejos, definiendo la función de la capacitación quiero ofrecer el siguiente concepto: la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. (12)

Reza Trosino señala: Los principales objetivos de capacitación son los siguientes: (13)

- a) Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- b) Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- c) Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados de la empresa para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- d) Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente a los cambios tecnológicos que se generen.
- e) Lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.

(12) Ibíd. p. 25

(13) Reza Trosino. Op. cit; p. 44

f) Coadyuvar al alcance de la Misión y Objetivos de la empresa.

Y agrega el autor, “lo escrito parte de lo que señala la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153 - F”. En la mayoría de los incisos, existe cierta similitud con lo que estipulado en la Ley, solamente el apartado III, no fue considerado y éste posee una importancia relevante en materia de capacitación. Lo anterior no desmerece las ideas del autor, ni afectan a la Legislación aludida.

Para comparar las ideas del autor con los cinco apartados de la Legislación Laboral, en seguida nos remitimos a ellos.

La Ley Federal del Trabajo define la capacitación en los siguientes términos:

Artículo 153-F. la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. “Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

III. Prevenir riesgos de trabajo.

IV. Incrementar la productividad.

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador”.

Finalmente cabe señalar que los autores revisados comparten su opinión con respecto a la capacitación. Quizá Siliceo Aguilar, en su definición introduce el concepto de educación y lo traslapa con el de la capacitación, señalando que la capacitación y educación es lo mismo; (14) este es un planteamiento difícil de comprobar, porque la educación tiene otra estructura que definitivamente no se puede igualar con la capacitación.

En relación con el autor Reza Trosino, su enfoque de la capacitación es de carácter sistémico; por lo cual su visión adquiere otra dimensión y los objetivos que menciona por su naturaleza, serían consecuencia de otro estudio.

Como lo mencionamos al inicio del análisis de los conceptos sobre la capacitación, su finalidad es la de **proveer de conocimientos a los trabajadores para incrementar su productividad.**

Y podemos agregar: como resultado del eficiente desempeño laboral del trabajador, éste recibiría una mejor remuneración por las actividades que realiza. Si bien este beneficio está instituido en la APF aún está lejos de ser justo, equitativo y objetivo.

Capítulo 2.

El Proceso de la Capacitación

El proceso de la capacitación se puede considerar en tres u ocho etapas, (15) depende del autor o ejecutor de las acciones capacitadoras, para los fines del presente estudio, dividiremos el proceso en cinco etapas:

- 1. Diagnóstico de la capacitación o detección de necesidades de capacitación. (dnc)**
- 2. Planeación de la capacitación**
- 3. Ejecución de la capacitación**
- 4. Evaluación de la capacitación**
- 5. Seguimiento de la capacitación**

2.1. Diagnóstico y/o la detección de necesidades de capacitación.

Es el proceso mediante el cual se obtiene información acerca de las deficiencias que presentan los trabajadores en su materia de trabajo, con el propósito de actualizarlos en nuevos sistemas, procedimientos o nuevas tecnologías adquiridas por las instituciones.

Por su parte Reza Trosino, apunta: “En reiteradas ocasiones he escuchado decir a un buen número de encargados o jefes de la función capacitadora, que el diagnóstico de necesidades de capacitación (...) no

sirve para nada! ”. (16) Esta expresión suele utilizarse en diversas áreas responsables de la capacitación en la APF, pero aclaremos, esto se debe al desconocimiento que tiene el personal operativo y directivo de la utilidad, ventajas y fines, de la detección de necesidades; así como al apresuramiento de los programas o cursos gubernamentales, siendo esta última la situación más común y cotidiana que se presenta.

Continúa, Reza Trosino: “Esto es una realidad que en gran cantidad de lugares se repite constantemente y ello es debido a que no saben aprovechar sus beneficios, les da pereza hacerla y prefieren proporcionar capacitación reactiva, (17) lo hacen y de todos modos no la aprovechan, la realizan muy superficialmente, ...” (18)

En el párrafo anterior, se presentan dos ideas: la primera se refiere al término “pereza” Aquí afirmamos no es que les dé pereza realizar estas actividades, lo más cierto es que desconocen las técnicas, el uso de una metodología apropiada, a veces es la falta de experiencia y, en otras ocasiones es la urgencia con que se solicita la implementación de una serie de eventos, o la ejecución de un programa emergente.

En la segunda idea, el autor indica que la capacitación “reactiva no es aprovechada”; por la experiencia que hemos adquirido, consideramos que

(16) Reza Trosino. Op. cit; p. 64

(17) Para identificar la capacitación reactiva consúltese a Reza Trosino. Op. cit; pp. 16, 75

(18) Ibidem. p. 64

no se puede generalizar porque existen instituciones de la APF que desarrollan este tipo de capacitación, y han tenido éxito en la impartición de cursos considerando las condiciones en que ésta es estructurada.

Reza Trosino, señala tres puntos para definir la detección de necesidades.
(19)

1. “El diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico proporcionará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilitará la presupuestación, proporcionará indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación”.

2. “Si partimos del supuesto que nos indica que una necesidad es una carencia que un organismo o sistema tienen para desempeñarse correctamente, entonces una necesidad de capacitación será una carencia o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo”.

3. “Evidentemente que, un diagnóstico de necesidades de capacitación no es simplemente la petición desordenada de un jefe o sus subordinados acerca de lo que ellos creen necesitar para desempeñar su puesto de trabajo, ya que si la investigación de necesidades se hace con esta idea, se caerá en el error de “capacitar por capacitar”. (...) Tampoco un diagnóstico es un listado de cursos a escoger entre los supervisores de la empresa. **Un diagnóstico es**

una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes, hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto. Por otra parte, es el punto de partida o materia prima para la formulación del plan y de los programas de capacitación”.

Otro autor que desarrolla el concepto de la *dnc* es Siliceo Aguilar, quien indica: (20)

“Podrían definirse las necesidades de capacitación en los siguientes tres incisos:

a) Las necesidades de entrenamiento son aquellos temas conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador de una organización.

b) Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.

c) También pueden considerarse como aquéllas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su

puesto de trabajo”.

Entiende a la detección como una fase del proceso en el cual la calidad y precisión dependerán de los resultados obtenidos y que una exitosa detección de necesidades es un requisito técnico indispensable e ineludible para elaborar un programa efectivo de capacitación. (21)

El autor señala que el área responsable de esta tarea, debe coordinar la realización de diagnósticos dinámicos que le proporcionen sistemáticamente información para ser analizada y utilizada como base de sus planes de acción. Agrega que, existen tres áreas de detección de necesidades: una cuando se presentan innovaciones organizacionales; la segunda, porque se detectan deficiencias en habilidades, conocimientos y actitudes de los directivos que interfieren con los planes de la organización. Y tercera, por otras razones que son: expansión, transferencias y retiros, nueva legislación, nueva administración entre otras.

Es importante agregar que esta etapa no sólo se debe referir a cuestiones de tipo laboral, empresarial u organizacional. Se pueden incluir otras condiciones en las que el individuo desempeña su trabajo, por ejemplo: ventilación, iluminación, espacio, higiene, seguridad, por citar algunos.

También se pueden analizar en los instrumentos otros factores que por regla general no se incluyen y que pueden afectar al trabajador en su rendimiento y desempeño como son: lejanía de la institución con respecto a su domicilio,

ubicación de la misma; nivel de las relaciones sociales: las relaciones informales, (22) tipo de liderazgo, estructura de la institución, sistema de comunicación e información, clima organizacional, ambiente organizacional, entre otros. (23)

2.1.1. La detección de necesidades de capacitación en la Administración Pública Federal.

Es común observar que, los instrumentos más utilizados en la APF para conocer las necesidades de capacitación es el cuestionario y, con muy poco uso la entrevista, estos dos instrumentos se integran por preguntas breves y sencillas que no dan la oportunidad para que el trabajador amplíe sus respuestas, el giro de las preguntas se relaciona con la productividad, la ética, el profesionalismo del servicio, entre otras. Pero las necesidades, los problemas propios del individuo o del grupo son soslayados.

Para diseñar los instrumentos de detección (24) se debe partir de personal que realmente conozca el terreno de la capacitación y en la mayoría de las dependencias se carece de éste. Así podemos agregar que la detección no sólo se debe basar en los instrumentos referidos; sino auxiliarse de otros como la observación directa e indirecta, consultar diversas fuentes de información, tareas que requieren de un trabajo sistemático.

(22) Chinoy Eli. Op. cit; pp. 205 - 208

(23) Para una ampliación de estos conceptos, puede consultarse a Kaufmann. Op. cit.

(24) Sobre los instrumentos de detección consúltase a Reza Trosino. Op. cit; pp. 95 - 115
También véase a Siliceo Aguilar Op. cit; pp. 167 - 170

Consideramos que con voluntad, sí se pueden aplicar los instrumentos de detección de necesidades a todo el personal de una Secretaría. Prueba de ello es que en la Secretaría de Energía en su **dnc** 1997, aplicó una encuesta a todo el personal que realiza funciones secretariales, (25) y de los resultados obtenidos se comprueba que estas acciones son posibles de realizarse en cualquier Institución de Gobierno.

Otro ejemplo, lo representa la Secretaría de Turismo en donde a través de invitación restringida (septiembre 1997) a empresas dedicadas a la consultoría, les solicitaban entre otras actividades, realizar una “detección de necesidades de capacitación, con una metodología, conforme a los términos de referencia señalados”, la cual fuese aplicable a sus más de mil empleados administrativos. Esto es una prueba fehaciente de que sí es posible llevar a cabo estas acciones.

Es conveniente agregar que los cuestionarios son, a veces, de trámite administrativo, porque el mayor peso de la detección de necesidades se le da a los mandos directivos de las Secretarías de Estado, y el personal operativo de la capacitación sólo se desempeñan como gestores de las indicaciones que reciben de los mandos superiores.

Para realizar una eficaz **dnc** se requiere que un grupo de especialistas en la materia, atienda los aspectos relevantes así como los más insignificantes que nos permitan obtener la mayor información posible, y con base en ello

(25) Para contar con más información consúltase. Licitación Pública Nacional. Op. cit.
p. 12 “Especificaciones técnicas mínimas de la capacitación”.

hacer una excelente detección.

En síntesis, podemos decir que la **dnc** no es tarea fácil, requiere de una metodología sui géneris, de instrumentos apropiados para la recolección de datos, personal profesional bien preparado en este campo, que recojan las inquietudes de los trabajadores de manera confiable, ya que de una excelente detección dependerá la buena elaboración de programas de capacitación, misma que será más acertada, consistente y de una mayor calidad profesional.

En este sentido la Secretaría de Energía, igual que la de Turismo, le otorga una importancia preeminente a la **dnc**, puesto que en las bases por convocatoria para la licitación pública, para la adquisición del servicio de capacitación de personal en actualización secretarial de 1997, la cual señala en el anexo 1 punto número 3.

“... presentar propuesta de Detección de Necesidades de Capacitación (...) la propuesta debe contener: **Metodología, instrumentos de detección y referencias sobre su aplicación.** (26)

2.2. Planeación de la capacitación.

La planeación de la capacitación, consiste en desarrollar, metodológicamente, un plan o programa con cada uno de sus elementos

constitutivos, estos elementos son: Presentación, Marcos de Referencia, Objetivos Generales, Estructura de Contenidos, Criterios Generales, Estrategias de Operación, Estructura de Coordinación, Operación y Evaluación. (27)

Los elementos constitutivos de una metodología pueden ofrecer diversas variantes en su presentación; pero estos matices son de forma más que de fondo. Siliceo Aguilar menciona que se debe entender esta segunda etapa como la “función de la planeación estrictamente aplicada a la labor de la capacitación” hasta ahí estamos bien, sin embargo, el autor comienza a divagar en otros terrenos y a desarrollar ideas relacionadas con lo que es un curso de capacitación lo cual dispersa su pensamiento original. (28)

En el caso de Rodríguez Estrada, expresa que es necesario aprender a manejar cinco pasos para elaborar “programas” de cursos o seminarios; sin embargo, el autor no diferencia lo que es un plan o programa de capacitación y, señala como se discurre en estos pasos que son: redacción de objetivos, estructuración de contenidos, diseño de actividades didácticas (técnicas de enseñanza aprendizaje), determinación de los materiales de apoyo y elaboración y/o determinación de instrumentos de evaluación. (29) Es obvio que estos pasos están orientados a la secuencia para la elaboración de una carta descriptiva y, no presentan una relación con la metodología

(27) Pueden consultarse los Programas Nacionales de Capacitación. Elaborados por el Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario. 1978 - 1984

(28) Siliceo Aguilar. Op.cit; pp. 108 - 110

(29) Rodríguez Estrada. Op.cit; p. 81

de un programa.

Si bien es importante como se estructura un curso y/o una carta descriptiva; no menos trascendente es el cómo se conforma el programa de capacitación, lo cual consideramos diferente; ya que la estructura de un programa posee diversos elementos constitutivos, los cuales ya fueron señalados en el punto 2.2 del presente capítulo; un curso, o el conjunto de cursos responden a una necesidad específica señalada en el programa, y su estructura difiere porque forma parte de la planeación y operación de la capacitación. Cabe precisar que programa y curso no están separados sino interrelacionados. Y la carta descriptiva constituye el instrumento que guía las acciones de capacitación de un curso.

Reza Trosino indica: “Desgraciadamente, seguimos careciendo de planeación, ya que es una actividad que se trata de rehuir en las empresas, en las escuelas (...) y se hace de lado, precisamente, porque no se sabe como hacerla (...) la planeación pretende prever el futuro y ver las opciones para que se constituya como la base fundamental de un sistema integral de capacitación”. (30) A pesar, de lo que apunta Reza no desarrolla el concepto de una manera más extensa.

2.3. Ejecución de la capacitación o de los programas.

Entendemos como ejecución al proceso de organización de los eventos o

cursos de capacitación contemplados en un programa. El proceso de organización comprende una serie de acciones a realizar con el fin de que la capacitación logre los objetivos y resultados esperados.

En seguida citamos algunas de estas acciones, las cuales se deben de emprender de acuerdo con las metas establecidas en el o los programas:

Contratación de empresas capacitadoras

Selección y contratación de instructores

Diseño, elaboración y revisión de cartas descriptivas

Revisión de material didáctico de los instructores

Disposición de aulas

Partida presupuestal

Apoyos didácticos (31)

Calendarización de eventos

Y como señala Rodríguez Estrada “hacerse de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su realización” (32)

El diseño, elaboración y revisión de cartas descriptivas es fundamental:

“La carta descriptiva se define como el documento en que el instructor comunica a los educandos y a todas aquellas personas implicadas en el

(31) Pinto Villatoro, proporciona una lista de los recursos didácticos. Op. cit; p. 109-127

(32) Reza Trosino. Op. cit; p. 54

proceso de la capacitación, lo que pretende lograr y que logren los participantes; la manera como intenta llevarlo a cabo y los instrumentos que empleará para evaluar todo el proceso”. (33)

En adición a lo anterior, la carta descriptiva es un instrumento para sistematizar el proceso de enseñanza aprendizaje. Y al ser elaboradas, cuidadosamente, constituyen una ayuda tanto para el instructor como para la institución así como de los participantes para tomar parte activa y consciente de las metas comunes a alcanzar. (34)

La carta descriptiva es un documento guía, que contiene elementos metodológicos necesarios, para realizar un curso de capacitación. (35)

Los elementos constitutivos de una carta descriptiva son:

⇒Nombre del curso.

⇒Objetivo general.

⇒Objetivos particulares.

⇒Objetivos específicos

⇒Nombre del tema.

⇒Nombre de los subtemas.

(33) Anuzita Z. Libe y Rojas, Gilda F. Op. cit; pp. 2 - 4

(34) Ibíd.

(35) Asimismo, puede consultarse la forma de registro DC-3C de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social Subsecretaría "B" Dirección General de Capacitación y Productividad. Esta forma es una carta descriptiva que contiene los elementos metodológicos citados, aunque el ordenamiento se presenta de otra manera.

⇒Técnicas de instrucción

⇒Apoyos didácticos

⇒Tiempos.

⇒Bibliografía.

⇒Metodología.

⇒Sistema de evaluación.

2.4. Evaluación de la capacitación.

La evaluación consiste en aplicar diversos instrumentos a todo el proceso de la capacitación desde la detección de necesidades hasta la retroalimentación, con el fin de verificar en donde se presentaron equivocaciones errores o fracasos de diversa índole y magnitud; así como establecer los éxitos y logros alcanzados en la materia.

La evaluación de la capacitación se integra por un método de investigación y conocimiento permanente de las acciones capacitadoras; considerando siempre la realidad en que éstas se ubican y a los sujetos que las ejecutan; es decir, la evaluación debe abarcar todos y cada uno de los aspectos que intervienen en el proceso con el fin de poseer una visión integral de los aciertos y errores, que permita retroalimentar todas las acciones realizadas para mejorar y lograr el objetivo previsto. (36)

Las características de la evaluación son:

Adecuada: A los objetivos propuestos que se consideraron en la detección de necesidades, a las circunstancias del proceso de la capacitación y, a las condiciones específicas de quienes la reciben. (37)

Integral: Porque debe atender a todos los factores que permiten el desarrollo armónico del personal, durante el proceso de la capacitación; por ejemplo: comportamiento individual, grupal, organizacional y, de actitudes en los eventos de capacitación.

Valorativa: Porque determina y mide el aspecto tanto cualitativo como cuantitativo de aprovechamiento de los capacitandos.

Sistemática: Porque responde a una planeación de la capacitación previamente establecida e incide en cada uno de los elementos del proceso capacitador.

Cobertura: Su acción debe cubrir los objetivos de los trabajadores; tanto individuales como colectivos, hasta la aplicación del último instrumento de la retroalimentación, es decir, cuando concluya la capacitación.

Permanente: Es una constante en acción no debe de ser intermitente ni esporádica.

Acumulativa: Exige la aplicación de diversos instrumentos de verificación

a los capacitandos, además, que los resultados se registren.

Participativa: La evaluación no debe ser, únicamente, establecida por el instructor, sino interactiva: entre participantes, instructor y responsables de la coordinación de la capacitación.

Objetiva: Debe utilizar técnicas y métodos de validez y confiables, evitando así la subjetividad.

Informativa: Que la información captada a través de los instrumentos, permitan hacer las correcciones necesarias por medio de interpretaciones confiables.

Es importante destacar que en la Administración Pública se confunde evaluación con seguimiento; y en el proceso de la capacitación tenemos que diferenciar estas dos etapas, podemos sustentar de manera poco rigurosa, que la evaluación se genera en los cursos de capacitación.

2.5. Seguimiento de la capacitación

Una vez concluida la planeación, ejecución y evaluación de un programa de capacitación, es necesario implementar diversas acciones y tareas que den información sobre los efectos que ocasionó la capacitación en los participantes; con el propósito de establecer las directrices o líneas a seguir en los próximos programas que sean diseñados.

El seguimiento se establece desde el momento en que el personal concluye

una gama de cursos, una cadena de capacitación o un programa modular. Es a partir de ese momento en que interviene el seguimiento; éste, con la finalidad de verificar si los conocimientos adquiridos, destrezas, habilidades y conductas, están siendo aplicados en la organización y más específicamente en su área de trabajo. De ser así, elaborar un programa que refuerce lo aprendido y en caso contrario investigar las causas que provocan las fallas.

Es conveniente mencionar que la evaluación y la retroalimentación juegan un papel relevante en el seguimiento. (38)

(38) Existe poca información bibliográfica respecto al seguimiento, pero puede consultarse el texto de Garibay Francoise, Lara Paloma, et al. Op. cit.

Capítulo 3.

El Ejercicio de la Capacitación en la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural

3.1. Antecedentes de la capacitación.

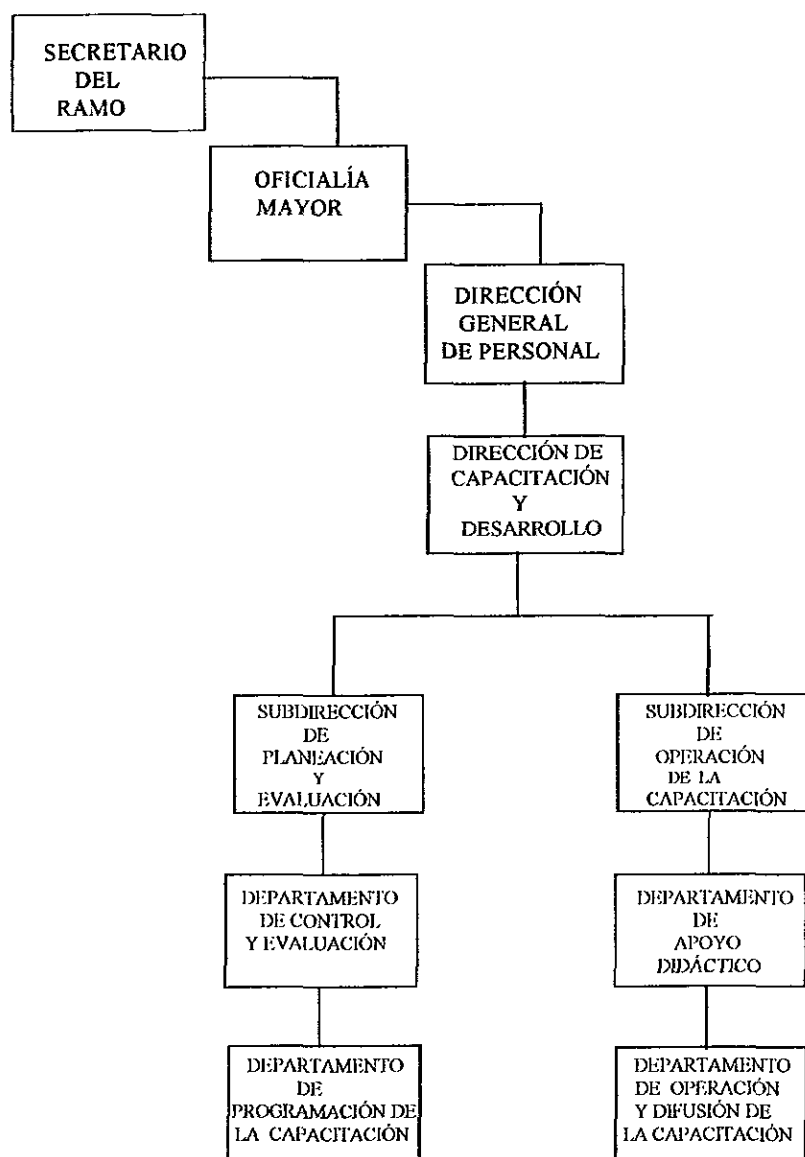
Históricamente la capacitación constituye una de las etapas que se relacionan con la conformación de estructuras más definidas en el marco de la Administración Pública Federal. El punto de referencia es a partir de 1984 -1985.

En este sentido, los antecedentes de la capacitación, en las Secretarías de Estado, parten de lo siguiente: Todas las Secretarías establecen una área sustantiva de capacitación dentro de la estructura organizacional.

Por las funciones del área, se le conoció por Dirección de Capacitación y Desarrollo, nombre que a finales de 1997 aún lo conservaban algunas secretarías.

La estructura administrativa de la capacitación permanecía en la SAGAR conforme al siguiente organigrama.

Organograma de la Dirección de Capacitación y Desarrollo.
Dirección General de Personal.
Consúltese: Oficialía Mayor de la SAGAR



Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural, (en ese entonces, Secretaría de Agricultura Ganadería y Recursos Hidráulicos), la capacitación recibió un alto impulso a principios de 1985, la cual se vio interrumpida por el sismo de septiembre, y fue retomada en 1986. La experiencia que se visualizaba de los directivos en materia de capacitación no convenció del todo a los empleados. (39)

Vale la pena citar que la Dirección de Capacitación y Desarrollo identificada por CAPYDE, se estableció en un sólo edificio con diversas innovaciones, con un diseño ad hoc, para impartir la capacitación; es decir, con aulas cómodas, amplio auditorio, área de cafetería, entre otras. Además el área de oficinas administrativas resultaba un foro ideal para el desarrollo de las actividades capacitadoras. (40)

En el inicio de CAPYDE, la capacitación se impartía con instructores internos; estos cuadros surgieron del personal de la institución que tenían años de laborar en la Secretaría y que por su conocimiento y experiencia en las actividades administrativas y técnicas que desarrollaban, así como de la facilidad didáctica que poseían para transmitir el conocimiento a otros empleados, se les habilitaba junto con personal profesional egresado de la UNAM, éste último contratado por la Secretaría para asistir en el desempeño de instructores.

(39) Experiencia personal por el enlace que hubo entre la Secretaría y el Inca Rural. 1980 - 1988. Y, en relación a pláticas sostenidas con los funcionarios de la Dependencia.

(40) Experiencia adquirida al asistir a diversas reuniones interinstitucionales sobre programas de capacitación para personal técnico y productores rurales.

Las oficinas de CAPYDE, eran utilizadas con frecuencia para llevar a cabo las reuniones intersecretariales y, con todos aquellos organismos relacionados con el sector agropecuario. El área técnica de la Secretaría se apoyó en este centro para realizar tareas del programa de becas.

En el periodo de 1991-1992 el proceso de la capacitación de la Secretaría se vio afectado a consecuencia de los cambios de ubicación de las oficinas de CAPYDE. Estos traslados del área en diferentes edificios repercutieron de manera significativa al no contar con instalaciones adecuadas, verbigracia: aulas para la capacitación improvisadas, mobiliario y equipo de apoyo didáctico en mal estado y obsoleto; además, se deterioró el proceso capacitador en: comunicación, información, coordinación, actividades administrativas de la capacitación, así como en el proceso de enseñanza - aprendizaje tanto para los participantes como para el personal docente.

Las áreas de CAPYDE, en un primer momento, servían para objetivos claramente políticos y no se utilizaban para los fines que fueron proyectados, ser un **“centro de capacitación”** de la Secretaría. Pero no hay que considerar únicamente estos hechos, también estaba en proceso la reducción del presupuesto público, la eliminación de plazas, la venta de paraestatales, por parte del Gobierno Federal. (41)

¿Qué resultados favorables o desfavorables, se obtuvieron de la experiencia de CAPYDE en sus primeras instalaciones?

(41) Diario Oficial. Op. cit; p. 61

Cuando surge CAPYDE se trabaja en un programa de difusión de los cursos de capacitación a impartir, a través de elaboración y colocación de carteles en las oficinas administrativas, el resultado fue negativo porque no asistía la suficiente audiencia.

Debido a la poca concurrencia a los eventos de capacitación, las autoridades de la Secretaría deciden que el espacio de CAPYDE sea utilizado para capacitar al personal de base y, principalmente al de confianza; así, se inicia una política de despido de personal de manera discrecional.

Las áreas envían al personal a tomar cursos por dos o tres meses y, al reincorporarse el trabajador a su área de trabajo le indicaban que su lugar había sido ocupado, en consecuencia tenía que buscar una reubicación o presentar su renuncia; esta táctica se aplicó fundamentalmente con el personal de confianza, acontecimiento que colocaba a este personal en una situación de incertidumbre, pues existía el temor de que al ser enviado a capacitarse era despido seguro; a diferencia, el personal de base por estar sindicalizado, la política de despido no podían aplicarla, y en caso de llevarla a cabo sólo se presentaba en casos aislados, no obstante, al estado anterior, cuando se inician los retiros voluntarios el personal de base acude a CAPYDE con la finalidad de capacitarse y una vez capacitado, tramitar su retiro voluntario. (esta capacitación requería de uno a tres meses de acuerdo a los cursos solicitados).

Lo más relevante de las funciones de CAPYDE es cuando se establecen los eventos de inducción ya que éstos eran obligatorios para el personal de nuevo ingreso.

En 1992 se establecen los lineamientos para que CAPYDE realice la contratación de despachos o empresas de capacitación a nivel central y de las Delegaciones Estatales. "Como una política del área de capacitación no se aceptaba la contratación a personas físicas o instructores independientes que cobraban por recibo de honorarios". (42) Tal parece que había dos condicionantes para que los instructores independientes pudieran ser contratados por CAPYDE; primera: capacidad de facturar, (43) segunda: presentar acta constitutiva, quizá éste no era un requisito importante pero era una forma de limitar el ingreso de instructores independientes. En suma no contrataban instructores que trabajaran de manera independiente porque se parte del supuesto de que era una disposición administrativa. Creemos que fundamentalmente constituía una estrategia de simplificar el trabajo, no era lo mismo realizar un número mayor de operaciones o actividades a que éstas se redujeran al operar sólo con algunas empresas capacitadoras o despachos de capacitación.

Durante el trienio de 1992 - 1994, los directivos responsables de las funciones de CAPYDE realizan una apertura a la contratación de la capacitación que ofrecen diversas empresas capacitadoras, o despachos, en ese espacio de contratación se vertieron claras preferencias hacia algunos de ellos otorgándoles paquetes de capacitación altamente rentables.

(42) Información recibida por Federico Fasio ex-Titular del Departamento de Operación y Difusión de la Capacitación y ex-Subdirector de CAPYDE

(43) Las personas físicas sí podían facturar. Pero debían realizar algunos trámites ante la S. H. C. P. datos obtenidos en la citada Secretaría área de Recaudación Fiscal. 1986

Las instalaciones para impartir la capacitación no eran los escenarios ideales, los apoyos didácticos estaban muy limitados, la detección de necesidades se realizaba de manera deficiente, (en el capítulo segundo se hizo mención a este respecto en la APF la coordinación de eventos se caracterizaba por ser ineficaz y la evaluación de instructores se calificaba de regular a buena, (44) pero, predominaba el aspecto subjetivo de ésta.

El diseño de material didáctico, principalmente manuales de diferentes temáticas, se elaboraron por personal de CAPYDE mismos que aún se conservan en el archivo para consulta del personal de la Secretaría.

En esta Secretaría, como se señaló al principio, se fomenta la formación de cuadros de instructores internos, los cuales aprovecharon los retiros voluntarios para renunciar a ella, dicen que fue una “desbandada” de instructores que salió de CAPYDE. (45)

En 1992, a partir de la contratación de empresas o despachos para impartir la capacitación, se retiraron de la Secretaría los últimos instructores internos que apoyaban a CAPYDE. Estos instructores renunciaron porque no recibían un pago extra por la capacitación que impartían.

En la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural, se encontró que de 1995 a 1996 no se elaboró ningún programa de capacitación, sólo se

(44) El área de CAPYDE contaba y cuenta con un sistema de evaluación de instructores, en el cual se consideraban los siguientes parámetros: Excelente, Bueno, Regular y Malo.

(45) Información obtenida de la ex-Titular del Departamento de Operación y Difusión de la Capacitación, 26 de noviembre de 1997.

trabajó en una calendarización de cursos de las áreas administrativa, humanística y técnica, atendiendo a determinados lineamientos de carácter operativo.

Un programa de capacitación no funciona cuando la liberación de los recursos se realiza seis meses después del inicio del ejercicio presupuestal; en el caso del área de capacitación se pudo disponer de los recursos hasta el mes de julio de 1995 y, para 1996 en el mes de agosto, a pesar de que la “programación de eventos” estaba lista en los dos años citados desde el mes de febrero por parte del Departamento de Operación y Difusión de la Capacitación. Lo anterior se garantizaba debido a que la **dnc** se realizaba en los meses de octubre a diciembre, aun con sus limitantes de elaboración, porque solamente se utilizaba la cédula como instrumento básico de recolección de datos. Como una situación excepcional en algunas áreas de la Secretaría enviaban oficios a CAPYDE para solicitar algún curso en específico. mismos que generalmente se autorizaban.

Ante estas desventajas señaladas ¿qué podemos esperar de la capacitación?, cuando los eventos se habían programado desde principios de año para iniciarlos en el mes de febrero de 95 y de 96.

A principios de 1996, hubo un cambio directivo, éste intervenía en las autorizaciones y operación de los cursos de capacitación, a los mandos intermedios se les dificultó el desempeño de sus funciones, para poder ejercer el presupuesto, porque la nueva autoridad giró la instrucción de contratar únicamente, instructores independiente o empresas capacitadoras,

sólo si contaban con su registro ante la Secretaría del Trabajo. (46)

El Subdirector de Operación de CAPYDE se manifestó en contra de esta disposición a la cual no le encontraba un sentido de claridad y, además no garantizaba la calidad de los instructores. (47)

Los instructores independientes que años atrás habían colaborado con otras Secretarías, y durante 1995 con SAGAR se vieron afectados en un trámite que sólo era y es requisito para impartir capacitación en el Sector Privado. (48)

El registro ante la Secretaría del Trabajo posee una gran limitación técnica-administrativa, cualquier persona que demuestre poseer conocimientos, cuente con el aval de alguna dependencia de la Administración Pública y / o de una Institución educativa, es suficiente para que se le otorgue un documento que lo habilita como instructor. Además; deberá presentar mínimo un curso que haya impartido o que vaya a impartir en formatos

- (46) El artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo en la letra C, dice:
 "Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".
 Y en el mismo artículo en la letra P dice:
 "... I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama o actividad en que impartirán sus conocimientos.
 II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tener conocimientos (...) sobre la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación".
- (47) El Subdirector de Operación de la Capacitación. Consideraba respecto al registro de instructores, que éste, no era requisito necesario para la SAGAR.
- (48) Para una mayor información acerca del trámite de registro ante la Secretaría del Trabajo se puede consultar en la Subsecretaría "B" Dirección General de Capacitación y Productividad.

especiales que conforman una carta descriptiva. Con este registro el instructor no necesita regresar a la Secretaría del Trabajo para actualizar información, en consecuencia quedan varias interrogantes: ¿para qué cursos está habilitado el instructor o agente capacitador?, cuáles cursos están registrados ante la Secretaría del Trabajo?, ¿qué cursos domina más?, entre otros aspectos. El Subdirector de Operación, en ese entonces, manifestaba su desacuerdo con este registro por no corresponder al ámbito de competencia de la Secretaría. (49)

A finales de 1996 se incorporaron al área de capacitación nuevos mandos medios y superiores, los cuales iniciaron una serie de reformas en el proceso de la capacitación durante 1997

Antes de continuar con el efecto que van a producir los cambios de personal es conveniente reforzar la siguiente premisa: El personal directivo y mandos medios poseía una amplia experiencia en materia de capacitación del sector agropecuario, de las características propias de cada curso en lo que se refiere a contenidos, sabían qué elementos metodológicos debía contener una carta descriptiva, conocían a las entidades que impartían capacitación en el medio rural, del perfil que debían tener los instructores, del nivel profesional ideal; en suma, por el interés, el ahínco y la dedicación que entregaron a la Secretaría en materia de capacitación era digno de alabarse y de reconocerse su desempeño, y quizá lo más valioso era su amplia honestidad en contrataciones de instructores independientes y de

(49) La Directora General de Administración de Personal provenía del IMSS; institución que se rige por el apartado A. En el citado Instituto, sí es necesario que los instructores o empresa capacitadoras estén registradas ante la Secretaría del Trabajo.

centros de capacitación técnica, administrativa y humanística. En este párrafo nos estamos refiriendo a los directivos y mandos medios que estuvieron en la secretaría de 1995 a 1996 y parte de 1997, sobre los directivos anteriores 1992-1994 pueden ser considerados en la misma tesitura con el único inconveniente de negarse a contratar instructores independientes. (50) Y a su posición inamovible de no negociar la capacitación con el ISSSTE por los antecedentes que este guardaba.*

Cuadro comparativo de calendarización y realización de cursos por áreas:**

AÑO	HUMANÍSTICA	ADMINISTRATIVA	TÉCNICA	INFORMÁTICA	TOTAL
1997	4	6	8	0	18
1996	11	33	28	51	123
1995	25	46	45	43	159
total	40	85	81	94	300

En el cuadro correspondiente se pueden analizar varios aspectos: Uno de ellos se refiere a la frecuencia de eventos realizados durante 1995-1996, en el primer año de referencia se impartieron 159 cursos y, en el segundo año 123 cursos. Es de destacar que los cursos operados durante 1997 sólo

(50) Estamos seguros que esta decisión fue de tipo personal de la Dirección de Capacitación o de la Subdirección de Operación porque en ningún documento que rige la capacitación en la Secretaría se hace este señalamiento.

*Nota: En entrevista con Federico Fasio, ex-Jefe de Departamento de Operación y Difusión de la Capacitación y ex-Subdirector de Operación; ha indicado "que no era conveniente hacer peticiones al ISSSTE en materia de capacitación porque el pago de hora instrucción a los capacitadores era inferior al tabulador normal", y agregaba, "como íbamos a tener instructores de la citada Institución que colizaba los curso en esas condiciones". Entonces argüía en una reflexión: "¿qué clase de instructores eran? ¿de qué nivel? ¿con qué grado de conocimientos? todo era una interrogante y quizá arriesgado". 4 de octubre de 1997

**Nota: Fuente directa, entrevista con la ex-Titular del Departamento de Operación y Difusión de la Capacitación, consulta de archivo en CAPYDE, SAGAR. octubre noviembre de 1997. (se aclara que no son programas es una calendarización) esta calendarización corresponde exclusivamente a los cursos de la Dirección General de Personal.

representan el 14.6 % con respecto a lo operado en 1995 y el 11.3 % en relación a 1996. Estas cifras relativas nos permiten inferir que la capacitación impartida en 1997 fue insignificante a diferencia de los dos años anteriores.

Otro aspecto que se puede observar en el cuadro, es la calendarización y realización de cursos, los cuales se dividen en cuatro áreas, que son: Humanística, administrativa, técnica y de informática. Si se desea, se puede consultar el anexo 1. En él se señalan los nombres de cada curso, duración, las sedes y asignación de instructores.

Un tercer aspecto sobresaliente es que en el ejercicio de 1997 los cursos de capacitación, se impartieron por instructores internos e instructores del ISSSTE. Se establece la diferencia con los cursos operados en 1995-1996 ya que estos se impartieron fundamentalmente por instructores externos los cuales a su vez se subdividen en, instructores independientes e instructores de empresas capacitadoras; así como instructores internos e instructores del ISSSTE.

Es conveniente resaltar que los cursos impartidos por instructores del ISSSTE la sede correspondió a Oficinas Centrales. En el caso de instructores externos e internos la sede comprendía a Oficinas Centrales y Delegaciones Estatales.

En seguida presentamos las áreas que conforman las Oficinas Centrales, de la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural.

Oficinas Centrales: Está integrada por las áreas siguientes:

Secretario

Dirección General Jurídica

Coordinación General de la Unidad de Comunicación Social

Coordinación General de Política y Concertación

Coordinación General de Delegaciones

Unidad de Contraloría Interna

Unidad de Apoyo a los Esfuerzos de la Federación en Materia de Agricultura

Subsecretaría de Planeación

Dirección General de Asuntos Internacionales

Dirección General de Estudios del Sector Agropecuario

Subsecretaría de Agricultura y Ganadería

Dirección General de Agricultura

Dirección General de Ganadería

Dirección General de Desarrollo Agropecuario

Oficialía Mayor

Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

Dirección General de Administración de Personal

Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales

Subsecretaría de Desarrollo Rural

Dirección General de Desarrollo Rural

Dirección General de Programas Regionales

Unidad de Identificación y Promoción de Mercados

Coordinación General de Extensionismo y Desarrollo Tecnológico

Las Delegaciones Estatales de la Secretaría están distribuidas como sigue:

Aguascalientes.	Guerrero.	Quintana Roo.
Baja California.	Hidalgo.	San Luis Potosí.
Baja California Sur.	Jalisco.	Sinaloa.
Campeche.	Estado de México.	Sonora.
Coahuila.	Michoacán.	Tabasco.
Colima.	Morelos.	Tamaulipas.
Chiapas.	Nayarit.	Tlaxcala.
Chihuahua.	Nuevo León.	Veracruz.
Distrito Federal**	Oaxaca.	Yucatán.
Durango.	Puebla.	Zacatecas.
Guanajuato.	Querétaro.	Región Lagunera.

**Se le identifica también como la Delegación Xochimilco, o Representación del Distrito Federal.

Capítulo 4.

Incentivos en Materia de Capacitación en la SAGAR

4.1. Lineamientos para otorgar incentivos a los trabajadores. (51)

En el año de 1993 se estableció en la Secretaría un programa de incentivos en materia de capacitación, acción conjunta que fue elaborada por funcionarios de la Secretaría y del Sindicato de los Trabajadores de Base de la SAGAR.

Cabe señalar que los Códigos Laborales, tanto el que rige las relaciones del apartado A, como el de las relaciones del apartado B, no citan que el patrón esté obligado a otorgar incentivos, estímulos premios por la capacitación que recibe el trabajador.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 153, enuncia en algunos de sus párrafos: “el trabajador tiene derecho a recibir capacitación que le permita **eleva su nivel de vida**, (...) los trabajadores que hayan recibido capacitación y aprobado los exámenes recibirán las **constancias** (52) respectivas por parte de la entidad capacitadora (...) la **constancia de habilidades laborales** es el documento con el cual el trabajador demuestra haber acreditado un curso de capacitación. Y estas **constancias surtirán plenos efectos, para fines de ascenso...**” (53)

(51) La SAGAR y el Sindicato determinaron llamarle Incentivos a la Productividad.

(52) Las constancias eran avaladas por la Comisión Mixta de Capacitación de la Secretaría del Trabajo y del Comité Nacional con el fin de elaborar el padrón de trabajadores capacitados. Si se desea ampliar la información, consúltese la fracción IV del artículo 539. Ley Federal. Op cit; p. 249

(53) Idem; p. 79

Como hemos visto en la Ley Federal del Trabajo no se cita ningún tipo de remuneración económica por la capacitación que reciben los trabajadores, interpretamos desde el punto de vista de la citada Ley que la capacitación brindará frutos de tipo económico después de haberse capacitado, es decir, que puede presentarse a corto, mediano, o a largo plazo.

En el caso de la Legislación Burocrática aunque no menciona ningún tipo de incentivos en materia de capacitación, deja en libertad a cada Secretaría con fundamento en el artículo 87 que le otorga facultades al titular de la dependencia con la anuencia del Sindicato, para que en las **Condiciones Generales de Trabajo** se determinen las prestaciones (54) previa autorización de la S.H.C.P. (55)

Es a partir de esta base jurídica y administrativa que la SAGAR, al igual que otras Secretarías, entrega un incentivo por la capacitación que recibe el trabajador. En el caso de esta Secretaría se da en los siguientes términos:

Primero: cursos que coadyuvan al desempeño de las actividades, a esta se le llama capacitación relevante y cada curso equivale a 25 puntos.

Segundo: cursos que no son “imprescindibles” para el desempeño de las tareas asignadas, a estos se les denomina cursos de capacitación incidentales, y su valor es de 15 puntos.

(54) Véase el artículo 91 de la Legislación Federal. Op. cit; p. 51

(55) Se requiere la anuencia de la SHCP. Porque las prestaciones económicas afectan al Presupuesto de Egresos de la Federación.

En suma cada curso relevante tiene una puntuación de 25 puntos y cada curso incidental equivale a 15 puntos.

Un ejemplo consistiría en el caso de una secretaria que tomara cuatro cursos *relevantes* estos pudieran ser:

Ortografía, Redacción, Archivo y Correspondencia; estos cuatro cursos son *relevantes* porque inciden de manera directa en las actividades que desarrolla la secretaria y suman 100 puntos.

Si la secretaria tomara tres cursos ejemplo: Relaciones Humanas, Asertividad y Liderazgo; éstos serían *incidentales* porque no intervienen de manera directa en el desarrollo de sus actividades y su valor en puntos es de 45.

Los puntos que puede acumular un trabajador son 100, aunque haya recibido más cursos no se consideran para fines de incentivos y, como señala el convenio (56) a efecto de tener derecho a constancia o diploma de cursos de capacitación se requerirá de una asistencia del 80 %, independientemente de la aprobación la cual debe quedar entre 8 ó 10 de cada curso.

La Comisión Mixta de Capacitación y Productividad de la SAGAR, únicamente le otorga validez a la asistencia, no considera la calificación como trascendente o relevante. En consecuencia el área de capacitación entrega constancias a los trabajadores que asistieron a un curso con el

80 % de asistencias. La situación descrita se debe a que el Sindicato de la SAGAR a impuesto una serie de criterios que contravienen al convenio y a las normas establecidas. (57)

Una vez que se han determinado en el trabajador los cursos relevantes e incidentales así como el puntaje correspondiente, estos datos se pasan a la forma de evaluación semestral (58) del sistema de incentivos a la productividad, la cual es llenada por la unidad administrativa de la Secretaría.

Esta forma contiene cinco factores:

- 1. Antigüedad en la SAGAR.**
- 2. Evaluación al desempeño**
- 3. Capacitación.**
- 4 . Nivel académico.**
- 5. Opcionales.**

El factor antigüedad, el de evaluación al desempeño, el de capacitación, nivel académico y opcionales tienen un nivel máximo de 100 puntos.

(57) Véase: Convenio. Op.cit; s/n y Normatividad: Op.cit. s/n

(58) Este documento se localiza en la Dirección General de Personal. (formato)

Nota: La S. H. C. P. envió a la Secretaría un documento que se conoce como Norma para el Sistema de Evaluación al Desempeño o Cédula de Evaluación, en ella se citan 15 factores de opción múltiple, y responde a tres preguntas abiertas; la primera se relaciona con mejoras que haya hecho el trabajador en los procesos del trabajo; la segunda se refiere a las necesidades de capacitación para ser más eficiente; y la tercera corresponde a observaciones, para otorgar los incentivos al desempeño o a la productividad.

Realizar los cálculos de los factores solo se facilitan en antigüedad, capacitación y nivel académico. En el caso de evaluación al desempeño se deben considerar los lineamientos señalados en el documento emitido para las dependencias del Sector Público por la S.H.C.P. En él se desarrolla de manera precisa la forma de calcular la puntuación por desempeño.(59) Por último en el factor “opcionales” para poder establecer el puntaje se debe consultar el convenio. (60)

Los puntos que acumula un trabajador se suman y nos genera una cantidad máxima de 500 puntos, mismos que se dividen entre cinco para que nos dé la categoría en la cual queda el trabajador; como puede observarse en la siguiente tabla:

La cuantificación monetaria y objetivos se determina de la siguiente manera:

Categoría	valuación puntos			monto
A	40	a	55	\$500.00
B	55.2	a	65	\$750.00
C	65.2	a	75	\$1000.00
D	75.2	a	85	\$1250.00
E	85.2	a	100	\$2000.00

Esta manera de otorgar incentivos no refleja en forma eficaz, los estímulos que se otorgan a los trabajadores por la **capacitación recibida**; es decir,

(59) Véase: Convenio. Op. cit; pp. 6 - 12

(60) Para una mayor acercamiento al proceso de cálculo de los incentivos a la productividad. Idem.

incluirlo en un documento que incorpora otros cuatro aspectos para valorar la productividad da como resultado que la capacitación pierda la esencia de los incentivos. Además surge la pregunta de cual es la finalidad de considerar: la antigüedad, el nivel académico y el aspecto de tipo opcional en la productividad. Si el Sindicato y las comisiones saben que existe un premio por puntualidad, otro por antigüedad, el premio de la Administración Pública y otros. En consecuencia esta forma establecida para dar puntaje a la capacitación es inoperante e inequitativa, porque al combinarla con otros factores disminuye el peso de la capacitación.

Es inequitativa, porque la mayoría de los trabajadores no alcanzan las categorías más altas generalmente quedan en las primeras letras (A o B); de esto se desprende que un gran número de empleados reciben incentivos de 500 a 750 pesos anuales.

Además, el Sindicato ha eliminado de manera práctica las categorías altas con el fin de hacer más extensivo el reparto entre los trabajadores que perciben ingresos bajos (los cuales son la mayoría) y, como ya lo mencionábamos son casos extraordinarios para que un trabajador alcance el nivel más alto.

De acuerdo a lo expresado en este tema, afirmamos que es posible y deseable establecer **incentivos únicamente a la capacitación**, en el caso de la SAGAR, este razonamiento se sustenta en diseñar criterios que intervengan desde la planeación de la capacitación pasando por la detección de necesidades, hasta llegar a la evaluación del participante.

Y los criterios pudieran ser: nivel de cooperación, disponibilidad en la planeación y en la detección de necesidades de capacitación, así como asistencia, puntualidad a los cursos, participación, calificación, y otros.

4.2. Limitantes de la capacitación.

Nos referimos a limitantes de la capacitación en virtud de no existir una programación que se refuerce en módulos o cadenas de manera permanente, lo cual incide en forma negativa en el trabajador al conducirlo a una etapa de rezago y obsolescencia.

La SAGAR, a través de CAPYDE, programa cursos que muchas veces ya no responden a la necesidad de los empleados lo cual provoca un atraso para el trabajador.

En otras dependencias (61) a diferencia de la SAGAR, se logra ver avances significativos en materia de capacitación donde el personal trabaja con otros paradigmas adquiridos a través de los nuevos cursos que se incorporan en la calendarización.

Si agregado a los tres párrafos mencionados nos percatamos de que:

- **No existen incentivos a la capacitación.**
- **La capacitación no produce un efecto escalafonario y que**

(61) La Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo la cual se identifica por las abreviaturas "SECODAM" en enero de 1997 inició un Programa de capacitación para Directivos, Mandos Medios y Personal Operativo que ha conducido a los trabajadores a nuevas tecnologías y análisis administrativos de vanguardia.

- **La gran mayoría de los trabajadores perciben ingresos que no son suficientes para llevar una vida digna.**

Otro elemento que debemos considerar es que en las condiciones generales de trabajo del Sindicato de la SAGAR la capacitación recibida por el trabajador no contiene un efecto escalafonario; en este sentido contraviene la disposición de la Ley Federal del Trabajo, la cual ya mencionábamos al inicio de este capítulo y, cuyo señalamiento en el artículo 153 era: “... la **constancia de habilidades laborales** es el documento con el cual el trabajador demuestra haber acreditado un curso de capacitación (...) **surtirán plenos efectos, para fines de ascenso...**” (62)

La falta de un mecanismo escalafonario por haber recibido capacitación es responsabilidad del Sindicato de los Trabajadores de la SAGAR que desde 1993, fecha en que se firmaron las normas y el convenio, y en 1994 fecha en que se firmaron las Condiciones Generales, estas últimas con una vigencia de tres años, en ellas no se previó esta situación y hasta este momento del desarrollo del presente estudio no se ha promovido acción alguna.

Otro aspecto, interesante de subrayar, es que el personal de la SAGAR recibe diversos beneficios (63) que son independientes de los estímulos y recompensas de acuerdo con la ley respectiva. (64)

(62) Ley Federal. Op. cit; p. 79

(63) Condiciones. Op. cit; p. 106

(64) Legislación Federal. Op. cit; p. 217 - 237

4.3. El Sindicato de los Trabajadores de Base de la SAGAR y su desempeño en la capacitación y productividad.

Con el firme propósito de enriquecer este documento es trascendente ubicar el rol que juega el Sindicato en materia de capacitación, en seguida nos permitimos retomar algunos planteamientos que señalan las Normas, el Convenio y las Condiciones Generales (65) vigentes.

La Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural se basa en un *convenio de coordinación en el cual participaron autoridades de la mencionada dependencia y el Sindicato Nacional de Trabajadores de Base de la misma*, para vincular productividad, capacitación y desarrollo de los trabajadores. El Sindicato menciona el objetivo de incrementar la eficiencia en las diversas unidades administrativas de la Secretaría, con fundamento en los siguientes objetivos:

- 1.- Lograr la formación y superación profesional del trabajador.
- 2.- Abocarse al establecimiento de un sistema de estímulos a la productividad los cuales podrán ser de orden material, económico y laboral.

El convenio tiene como objeto: planear, promover, organizar, operar y evaluar el sistema sectorial de incentivos a la productividad para los trabajadores de la Secretaría con el fin de **eleva**r la productividad, nivel

(65) Consúltense los documentos respectivos. Normas, Condiciones, Convenio. Op. cit.

profesional y contribuir al mejoramiento de sus condiciones laborales, de acuerdo a los objetivos y políticas trazadas en el sistema nacional de capacitación para los trabajadores de la “SARH”. (66)

Las Condiciones Generales de Trabajo señalan crear un comité de productividad el cual fue integrado por el Comité Nacional Mixto de Capacitación y Productividad “**CONAMICYP**” y en sus respectivos comités estatales Comité Estatal Mixto de Capacitación y Productividad “**COEMICYP**”

En este sentido la Secretaría y el Sindicato han cumplido con el ordenamiento del Código Laboral que en materia de capacitación señala: es obligatoriedad de las empresas permitir la constitución de comisiones mixtas de capacitación integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón las cuales vigilarán la instrumentación, operación, y procedimientos para mejorar la capacitación del personal y sugerirán las medidas de mejora conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa. (67)

Las comisiones se abocarán al establecimiento de un sistema de estímulos a la productividad, los cuales podrán ser de orden material, económico y laboral, entre otros. Este sistema deberá estar vinculado a las acciones que la Secretaría emprenda en el área de capacitación. (68)

(66) La SAGAR en 1994 aún conservaba las siglas SARH “Secretaría de Agricultura y Recursos Hídricos” Véase Condiciones Generales. Op. cit. y documentos oficiales.

(67) Ley Federal Op. cit. p. 75

(68) Condiciones Generales. Op. cit. p. 105 - 108

El CONAMICYP se conforma en la estructura de la siguiente manera: (69)

Presidente, Co-Presidente, Vocal Secretario, Co-Vocales Secretario, Vocal Ejecutivo, Co-Vocal Ejecutivo, Secretario Técnico, Co-Secretario Técnico, Vocales de Capacitación, Responsables Operativos de Capacitación. (70)
(Ver anexo 2).

Es trascendental, en materia de capacitación, retomar los beneficios especiales por productividad, puntualidad y asistencia que a la letra dice:

En la Secretaría se integrará una Comisión Nacional Mixta de productividad con sus respectivas Comisiones Mixtas Locales, quienes tendrán como uno de sus principales objetivos incrementar la eficiencia en las diversas Unidades Administrativas de la Dependencia.

Una vez integrada la Comisión, se procederá a la elaboración del Reglamento de funcionamiento, así como del programa anual de trabajo, cuyo objetivo será el tratar de lograr una mayor participación individual y colectiva de los trabajadores.

La Secretaría a través del Comité Nacional Mixto de Capacitación, establecerá un programa integral de Capacitación para los servidores públicos con el objeto de lograr su formación y superación personal, previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

(69) Se violenta la Ley Federal del Trabajo en su letra l del art. 153 cuando dice que en las empresas se constituirán comisiones mixtas de capacitación, las cuales deberán estar integradas y representadas por igual número de trabajadores y del patrón (en el caso de la Secretaría no existe igualdad de representados, consúltese anexo 2).
Ley Federal. Op. cit; p. 75

(70) Manual de Funcionamiento del CONAMICYP. Op. cit.

La Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Productividad, no funciona en la forma que el convenio y el Manual de funcionamiento lo expresan, además, la Ley Laboral es ignorada. (71) Aunque esta ley se refiere al apartado A no existe incompatibilidad con la Normatividad, Lineamientos y Mecanismos del Programa Integral de Capacitación de la SAGAR.

Estos Comités Mixtos que deben funcionar en las instituciones de la Administración Pública tienen las siguientes facultades:

- “Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación...
- Proponer sistemas de capacitación para, y en el trabajo.
- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación.
- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación en la productividad...”
(72)

Los ex-responsables de capacitación en Oficinas Centrales expresaban que la citada comisión mixta, en el papel o en el documento es precisa y rica en aportaciones; sin embargo, no se respeta en lo más mínimo y, agregaron “así podemos citar que este comité no se ha reunido después de la fecha de la firma de su constitución”.

(71) Es de notarse que no se ha cumplido con la normatividad jurídica correspondiente la cual indica que las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores. Consúltese la Ley Federal Op. cit; p. 115

(72) Ley Federal. Op. cit; p. 75

4.4. Actitudes de los trabajadores en la capacitación.

Los trabajadores de la Secretaría tienen una disposición de participar en los eventos de capacitación, muestran entusiasmo por inscribirse a los cursos que calendariza CAPYDE. Y se observa una gran asistencia en todos ellos.

Sin embargo, es relevante mencionar que el personal prefiere asistir a los cursos que son impartidos por instructores externos, es decir, contratados por CAPYDE; ya sean de empresas capacitadoras o de instructores independientes.

Dos son las opiniones que se generan de los asistentes a cursos de capacitación, la primera, los jefes requieren que el personal se dedique a sus actividades laborales; aquí cabe mencionar que no es una excepción de la Administración Pública y, menos de la SAGAR, cuando los jefes niegan la participación de sus colaboradores a los eventos de capacitación. El argumento de parte de los mandos superiores se sitúa en el siguiente razonamiento: “existen cargas de trabajo inaplazables”. Segunda, a petición de los asistentes a eventos de capacitación señalan “es necesario que también los jefes se capaciten” porque los conocimientos adquiridos en los cursos no son valorados por ellos, ni aprovechados en las áreas de trabajo. De esto, se desprende una tercera opinión “para qué asistir a los cursos si los conocimientos que nos llevamos no son tomados en cuenta”.

En el párrafo anterior se señalaba la asistencia del personal de la Secretaría a los eventos de capacitación, conviene destacar en este aspecto lo siguiente: 1.- Si los instructores son externos el promedio de participantes

por evento rebasa los veinte, 2.- Si los instructores son internos el número de participantes se reduce a menos de diez, 3.- Si los instructores son del ISSSTE el número de participantes llega a 30, y en la medida que avanza el evento la asistencia disminuye hasta llegar a un promedio de ocho a diez participantes.

Para que el ISSSTE no cancele el curso por la baja asistencia (en un curso deben estar un mínimo de 15 participantes), lo que hacía CAPYDE era enviar a personal de otras áreas e inclusive de la misma área de CAPYDE con el fin de que el curso no se suspendiera. CAPYDE tenía una plantilla de personal de 60 trabajadores. (73)

En los eventos que han impartido los instructores internos, la asistencia era reducida, la causa principal de este hecho, es cuando el trabajador no acepta que otro trabajador de la Secretaría le pueda enseñar, se adelantan situaciones prejuiciosas como: egoísmo, rivalidad, y la propia imagen que el instructor proyecta en su área de trabajo y con sus compañeros.

En relación con los instructores del ISSSTE, existen casos en que el educador o capacitador no cuenta con los conocimientos necesarios y/o no saben transmitirlos. Asimismo, en otras ocasiones no están actualizados en el tema que imparten y, se da con demasiada frecuencia la improvisación. Esta es la opinión o el argumento principal de los participantes y de las propias autoridades de CAPYDE.

(73) Datos proporcionados por la ex-Titular del Departamento de Operación y Difusión de la Capacitación; noviembre de 1997.

Para terminar este capítulo veremos en forma breve el tabulador de pago de instructores independientes o empresas capacitadoras.

Si observamos las normatividad para instructores externos (74) se les exige cuando capaciten por primera vez en la SAGAR entregar su currícula y llenar la encuesta para instructores externos, con estos dos requisitos cumplidos el Secretario Técnico del CONAMICYP asigna una categoría dentro del tabulador de pago a instructores externos. En la práctica no sucede así quien autoriza a las empresas capacitadoras e instructores independientes la asignación de nivel en el tabulador es CAPYDE.

TABULADOR DE PAGO DE INSTRUCTORES EXTERNOS 1994

NIVEL	PAGO POR HORA
A	\$250.00
B	\$300.00
C	\$350.00
D	\$400.00

Este tabulador tiene una antigüedad de cinco años, se aprobó a finales de 1992, y a noviembre de 1997 aún estaba vigente.

La encuesta (ver anexo 3) es el instrumento que ha permitido establecer la tarifa que se le asigna a los instructores independientes o empresas capacitadoras con base en cinco aspectos 1.- Nivel de estudios, 2.- Experiencia en el tema a desarrollar, 3.- Experiencia en capacitación, 4.- Experiencia laboral, 5.- Presentación del manual de capacitación.

(74) Consultar. Normatividad, Mecanismos y Lineamientos de Capacitación de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Op. cit. s/n

Estos aspectos para valorar la asignación de nivel a instructores o empresas, es a criterio discrecional del titular de la Subdirección de Operación o de la titular del Departamento de Operación y Difusión de la Capacitación.

Capítulo 5.

Programa de Modernización de la Administración Pública Federal 1995-2000

5.1. Importancia del programa en materia de capacitación.

Antes de entrar al programa y a los subprogramas es importante mencionar que la Administración Pública elabora sus cursos y programas (calendarización, algunas veces) de acuerdo con las modas que impone la **empresa privada *** y que ésta las retoma de las publicaciones más recientes de los Estados Unidos de Norte América.

Estas modas de la capacitación figuran por algún tiempo y posteriormente aparecen otras de mayor impacto o novedad. En este esquema los instructores deben estar, permanentemente, actualizados en las temáticas que imparten; es decir, tratar de ser vanguardistas y altamente competitivos. Paralelamente las Instituciones del Gobierno Federal deben entrar en esa dinámica urgente de “las modas” y a su vez que los trabajadores de la SAGAR adquieran los conocimientos y habilidades necesarias de los cursos de capacitación, en este sentido nos referimos a los cursos tradicionales como a los nuevos y de mayor impacto.

Algunos de los temas que en la actualidad tienen mayor atractivo para la Administración Pública son:

* Puede consultarse el libro de Roel Rodríguez; sobre " La Calidad Total también se hizo para la Administración Pública". Op. cit.

- CALIDAD TOTAL (75)
- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (76)
- REINGENIERÍA DE PROCESOS (77)
- LIDERAZGO (78)
- ISO 9000 (79)

Estos temas en su generalidad, están orientados a resolver, entre otros problemas, aspectos de productividad y competitividad, en una primera instancia. De actitud y servicio en un segundo plano; todo ello en el entorno de la APF.

De 1995 a 1997 se han impartido cursos en la APF de una variedad y estilos diversos como: Liderazgo, Excelencia, Reingeniería de Procesos, Calidad Total,* Desarrollo Organizacional, (80) entre otros; en todas sus variantes y combinaciones. Sin embargo los resultados no han sido los esperados, porque no han resuelto la problemática tan compleja de la APF.

(75) Para información del concepto. Véase a Kaouru, Ishikawa y Acle Tomasini. Op. cit.

(76) Idem.

(77) Como introducción a la Reingeniería de Procesos, véase la Revista Manufactura. Op. cit; pp. 4 - 14

(78) Sobre el concepto de Liderazgo, consúltese a Davis y Newstrom. Op. cit; p.163 - 188

(79) En relación a ISO 9000. Léase a: Rabbitt y Bergh. Op. cit.

(80) Si desea ampliar la visión de Desarrollo Organizacional. Véase a Warner. Op. cit

* A inicios de 1997 varias empresas capacitadoras de origen regiomontano que se dedican a cuestiones capacitadoras sobre Calidad una de ellas conducida por Roel Rodríguez. Otras se identifica por ITEMS, ambas ya están presentes en la Administración Pública. La primera en SECODAM y la segunda en la Secretaría de Gobernación; en esta última además se encuentra SISMA - Consultores. Fuente: Dirección de Capacitación. Secretaría de Gobernación.

Esta problemática se refiere por ejemplo a:

- **Actitudes negativas de los empleados.**
- **Falta de ética de los servidores públicos.**
- **Pésima calidad de los servicios públicos.**
- **Prepotencia de jefes contra su personal.**
- **Carencia de liderazgos positivos.**
- **Ausencia de verdaderos programas de capacitación que respondan a las necesidades de los empleados.**

Después de haber señalado algunos aspectos básicos de la problemática de la capacitación en la APF; esto permite encontrar bases sólidas para aplicar un programa de capacitación con sentido lógico, congruente y responsable que conduzca a resolver la vastedad de cuellos de botella. Es a partir de este marco que una capacitación relevante, ayudaría a resolver los problemas mencionados.

El Programa de Modernización de la Administración Pública “PROMAP” se sustenta en un estudio que se realizó en las dependencias de la APF a finales de 1994 y durante 1995, así como la de realizar diversas investigaciones que se practicaron en fuentes de tipo documental.

(81)

En el diagnóstico se hace énfasis a ciertas deficiencias de la Administración Pública y que son: complejidad en los procedimientos administrativos,

restringida capacidad de respuesta frente a la sociedad, deterioro de la imagen de las instituciones y de los empleados que trabajan en ellas, ausencia de estándares mínimos de calidad, ausencia de normas que propician el abuso y la corrupción en los servicios públicos, burocratismo, “carencia de una **capacitación** sistemática de los recursos humanos”, (82) por citar algunas, y que los cursos de capacitación no han tenido el efecto esperado, en mejoría de los servicios e incremento de la productividad.

“Adquiere relevante importancia la **capacitación** al señalar en el diagnóstico que un factor que ha entorpecido la adecuada superación y profesionalización de los servidores públicos, lo constituye el hecho de que la **capacitación** de estos no es sistemática, ni se programa por procesos o unidades integrales. Tampoco es acumulativa y personal, por lo que es frecuente organizar cursos y aplicarlos sin relación directa con la función determinada que se realiza, o se desaprovecha en tanto que no existe un método de evaluación subsecuente* de los conocimientos y habilidades que se requieren en el desempeño de los puestos específicos. La carencia de un sistema de adiestramiento integral genera altos costos, “retrabajos” duplicación de tareas y dilaciones cuando uno de los elementos falla en la cadena organizacional o productiva por deficiencia de conocimientos o habilidades”. (83)

(82) Ibidem. pp. 51 - 57

(83) Ídem.

* Este método subsecuente de la evaluación, mas bien corresponde a la etapa de seguimiento de la capacitación.

Con base a lo anterior el programa persigue los siguientes objetivos generales para el periodo 1995-2000. Transformar a la APF en una organización eficiente, eficaz y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer las legítimas necesidades de la sociedad.

Combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción.

Con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos generales, este programa se divide en cuatro subprogramas o vertientes que son:

1. Participación y Atención Ciudadana
2. Descentralización y/o Desconcentración Administrativa
3. Medición y Evaluación de la Gestión Pública
4. Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público

En seguida retomaremos las vertientes para describir los objetivos de la uno a la tres; la vertiente cuatro la trataremos con amplitud porque contiene los aspectos que más nos interesan en materia de capacitación y para los fines de nuestro estudio.

1. Participación y Atención Ciudadana

Objetivos:

“Que la participación ciudadana debe lograr una participación más activa de la sociedad en la ejecución y evaluación de las acciones institucionales para contribuir a que reciba una atención eficiente, eficaz oportuna y satisfactoria

por parte de las instituciones públicas.” (84)

La participación y atención ciudadana definirá el desempeño gubernamental porque la satisfacción del cliente informará sobre los servicios recibidos. Además es indispensable que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal establezcan estándares de calidad en los servicios que proporciona. Se hace énfasis en la revisión y simplificación de los procesos (85) y de un control de gestión de la APF.

2.- Descentralización y / o Desconcentración Administrativa

Objetivos:

“Fortalecer el Pacto Federal a través de la descentralización de funciones y la desconcentración de facultades, a efecto de promover el desarrollo regional y la descentralización económica, mejorar los servicios públicos, abatir los costos y acercar las decisiones al lugar donde se requiera todo ello para servir mejor a la población”. (86)

3.- Medición y Evaluación de la Gestión Pública

Objetivos:

“Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante el desarrollo de esquemas modernos de medición y evaluación del desempeño y de los resultados de sistemas integrales de control, que permitan a los

(84) Ibidem. p. 64

(85) La simplificación de los procesos corresponde a el área de Reingeniería de Procesos, este tema de estudio en la actualidad posee una gran uso en las empresas privadas, para la APF sólo se maneja como novedad en los mandos intermedios y superiores, y se imparten como cursos aislados.

(86) Diario Oficial. Op. cit; p. 67

administradores públicos mayor flexibilidad en la operación y garanticen los resultados de sistemas integrales de control, que permitan a los administradores públicos mayor flexibilidad en la operación y garanticen los principios de probidad, honestidad y transparencia en el uso de los recursos públicos.

Lograr que la población confíe en que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficiencia y eficacia, que existan mecanismos idóneos para prevenir y detectar acciones de corrupción, y que las eventuales infracciones por parte de los servidores públicos sean sancionadas adecuada y oportunamente.” (87)

4.- Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público

“En consideración a la importancia del recurso humano dentro del proceso de mejoramiento administrativo, y la lucha anticorrupción, y con base en lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, es necesario impulsar una cultura de servicio que tenga como principio la superación y el reconocimiento del individuo, a partir de la cual el servidor público encuentre que su capacidad honestidad, dedicación y eficiencia es la forma de alcanzar su propia realización. En estas condiciones se instrumentarán los procesos y mecanismos que **capaciten** y profesionalicen los recursos humanos en toda la estructura administrativa. Para ello, es indispensable renovar la forma en que se organizan y administran los servicios personales,

de manera que se establezcan incentivos claros para la permanencia en el trabajo, al igual que estímulos para la productividad y el buen desempeño.

El propósito mencionado requerirá de un conjunto de condiciones, entre las cuales, al menos debe cumplirse con las siguientes: “una más rigurosa selección de personal con base en su capacidad de probidad; el fortalecimiento de la **capacitación como una inversión prioritaria para el desarrollo de aptitudes, habilidades y actitudes de todos los servidores públicos**; el establecimiento de opciones para el desarrollo de una carrera en el ámbito de la Administración Pública, calidad en el ambiente de trabajo, fortalecimiento de los valores éticos del servicio público; el incentivo al desempeño honesto eficiente responsable, así como la seguridad de un retiro digno.” (88)

Objetivos:

Estos se refieren en forma precisa al servicio profesional de carrera en la APF, aunque no se cita el concepto de capacitación, se puede interpretar que éste está implícito en el desarrollo de cada objetivo. En seguida mencionamos los más representativos.

“Contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública que garantice adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno...”

“Impulsar en el servidor público una nueva cultura que favorezca los valores éticos de honestidad , eficiencia y dignidad en la profesionalización del

servicio público...”

“Y profesionalizar al servidor público tiene una prioridad esencial, porque no puede concebirse el desarrollo administrativo sin el desarrollo, de quienes lo llevan a efecto.” (89)

“La etapa del desarrollo comprende, el establecimiento de mecanismos que garanticen la actualización permanente de los conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de las funciones; la vinculación de remuneraciones y estímulos al desempeño; y la evaluación del servidor público, a partir de la cual se determine su permanencia, crecimiento y promoción de igual manera su permanencia en el trabajo.” (90)

“Adicionalmente se deberá mejorar el clima laboral, el ambiente de trabajo, una nueva cultura de servicio, la creatividad individual, el trabajo en equipo y la delegación de funciones”. (91)

Después de la lectura de los párrafos anteriores, podemos concluir que sí era necesario agregar el concepto de la capacitación porque los objetivos como están pueden prestarse a diversas interpretaciones ya sea para beneficiar o para perjudicar el ejercicio de la capacitación.

Todo lo contrario sucede en el marco de las líneas de acción ya que en ellas, sí se hace referencia en forma precisa al aspecto de la capacitación, en

(89) Ibidem. p. 70

(90) Idem.

(91) Idem.

seguida se describen algunos párrafos que confirman estas aseveraciones.

“A partir de 1996, las dependencias y entidades deberán emprender acciones de **capacitación** destinadas, entre otros aspectos, a proveer a los servidores públicos de las habilidades administrativas y técnicas que requieren los diversos puestos; a dotarlos de las capacidades y actitudes que demanda el nuevo enfoque de **calidad** en la atención a la población y la mejoría en los estándares de servicio y a proveer en ellos la utilización de nuevas tecnologías.

Las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de actividades en puestos específicos, deberán ser objeto de una evaluación periódica como una forma para garantizar el adecuado nivel de desempeño del servidor público...” (92)

Por último, en la línea de acción que se llama: “Establecimiento de mejores perspectivas de desarrollo” menciona:

“Los reconocimientos y estímulos económicos que se asignen a servidores públicos de todos los niveles deberán quedar ligados directamente a la productividad, desempeño y evaluación, para asegurar toda transparencia en las percepciones”. (93)

Y en la línea de acción que se denomina: “Efectividad de la función de investigación y fincamiento de responsabilidades” se propone:

(92) Idem.

(93) Ibidem. p. 72

“Igualmente se promoverá en 1997 un programa de capacitación y certificación de los servidores públicos que comprenda los procedimientos de investigación de responsabilidades administrativas y la imposición de sanciones.” (94)

En la estrategia e implementación del programa señalado, la SECODAM era la instancia encargada de otorgar a la instituciones las guías técnicas correspondientes. Esta acción se llevó a cabo durante 1997 por la citada dependencia, asimismo ésta, entregó los citados documentos no solo a las entidades de la APF, sino al ámbito del Sector Público.

Para concluir este apartado, podemos agregar que los responsables del área de capacitación y el personal operativo relacionado con ella, contaban con la facilidad de remitirse al Diario Oficial de referencia ya que en él, se encuentran las aclaraciones y orientaciones en materia de capacitación.

5.2. Aplicación del programa en la SAGAR

En la SAGAR durante 1996 no se implementó ninguna acción capacitadora de acuerdo a los documentos que remitió la SECODAM.(95) Si observamos los cursos impartidos por la SAGAR durante 1996 no existen evidencias de haber iniciado este proceso, el hecho de que se hayan impartido dos cursos de Calidad Total uno en Oficinas Centrales y otro en la Delegación Estatal de Colima (ver anexo 1) no constituye una acción

(94) Ibidem. p. 71

(95) La SECODAM, envió diversos documentos de capacitación a todas las dependencias de la APF.

representativa del PROMAP. La opinión vertida por los mandos medios de ese tiempo (96) era que la Calidad Total no podía ser aplicable a la Administración Pública y mucho menos a la Secretaría de Agricultura por las funciones que ésta desempeñaba, argumentaban en su exposición que la Secretaría no constituía una institución como la Secretaría de Hacienda, o la Secretaría del Trabajo, caracterizadas por funciones altamente administrativas y éste no era el caso de la SAGAR que cuenta con funciones de campo donde más del 70 % de su personal (22000 empleados) atiende aspectos del sector agropecuario a nivel nacional. (97)

En el año de 1997 con los cambios de personal en las Oficinas Centrales de CAPYDE; debemos de considerar que no se benefició la capacitación sino todo lo contrario, fue altamente perjudicada, lacerada en su interior, esta situación se trasladó al personal que se vio lesionado en actualización de conocimientos administrativos, humanísticos y técnicos.

Si vemos la semblanza del personal que pasó a ocupar los cargos administrativos en el área de la capacitación, nos damos cuenta que su perfil no correspondía a las necesidades de la Institución.

Las opiniones por parte del personal operativo adscrito al área de capacitación fueron las siguientes:

(96) El ex-Subdirector de Operación de la Capacitación, Juan Juárez García, manifestaba cierta precaución en el manejo de paradigmas de innovación en la Secretaría. Esta opinión era compartida por la ex-Titular del Departamento de Capacitación.

(97) Véase la Plantilla de personal. Dirección General de Administración de Personal. Datos aproximados al mes de diciembre 1997.

1. La titular de la Dirección General de Administración de Personal, aunque posee conocimientos de la capacitación administrativa y humanística, no tiene conocimientos de la capacitación aplicable al sector agropecuario.

2. La Directora de Capacitación y Desarrollo, se encuentra en la misma situación que la persona anterior.

3. La Subdirectora de Operación de la Capacitación está en el mismo caso de las dos anteriores, no obstante hizo el intento por aprender las necesidades de la capacitación en la Secretaría, es conveniente aclarar que para conocer las necesidades de capacitación en la entidad esta no se aprende en unos meses, la experiencia nos aclara que se necesita más tiempo.

4. La Jefa del Departamento de Capacitación no contaba con la información necesaria tanto para aprender como para llevar a cabo acciones capacitadoras.

5. Los asesores que colaboraban directamente con el Director de Capacitación y Desarrollo, se encontraban en las mismas circunstancias que la Directora General.

En relación a la Subdirección de Planeación y Evaluación de CAPYDE (la cual no había sido citada, así como los departamentos adscritos a la misma), sus respectivos titulares pertenecían al mismo “grupo” y se sabe que no intervinieron en la contratación de instructores, en la calendarización de cursos y en otras decisiones de trascendencia, que ya hemos planteado en

este trabajo.

El personal antes mencionado, provenía del Instituto de Capacitación del IMSS y se autodenominaban “el grupo de los veinte” este personal que llegó a la Secretaría durante 1996 y 1997 era un grupo bastante unido y con objetivos de grupo bien definidos.

Para conocer las tareas emprendidas por los responsables en materia de capacitación sólo obsérvese el siguiente cuadro. Como se mencionó en el capítulo tercero los cursos operados durante 1997 fueron insignificantes e intrascendentes.

Cuadro comparativo de cursos operados de 1995-1997

AÑO	CURSOS	INSTRUCTORES		
		EXTERNOS	INTERNOS	ISSSTE
1995	147	107	13	13
1996	144	90	34	20
1997	17	8*	4	5

Podemos observar en el cuadro anterior que la capacitación en 1997, fue totalmente irrelevante. En consecuencia si no se emprendió ninguna acción representativa de capacitación en el programa normal, entonces ¿que sucedió con el PROMAP? (en materia de capacitación) ¿cuál es la

* Estos cursos externos son consecuencia de una petición de las Delegaciones Estatales de la SAGAR dirigida a niveles superiores, los curso fueron impartidos por la Universidad Autónoma de Chapingo. No se poseen datos precisos.

respuesta?

El “PROMAP” Programa de Modernización de la Administración Pública Federal 1995-2000. Señala: este programa es de observancia obligatoria para las dependencias de la APF y será extensiva para las entidades paraestatales.

Asimismo, los programas que elaboren las dependencias y entidades deberán ser aprobados por las Secretaria de la Contraloría y Desarrollo Administrativo en coordinación con la S.H.C.P.

La pregunta que nos hacíamos era ¿qué pasa con el PROMAP en la SAGAR y **particularmente en el área de la capacitación?** la respuesta es sencilla no se ha emprendido ninguna tarea integral de capacitación en los temas del citado ordenamiento como: **Calidad Total, Mejora Continua, Estándares de Calidad, Control de Gestión**, y otras, es decir, el programa permaneció durante 1997 totalmente ignorado por la citada administración y más aún el aspecto de la capacitación que enmarca el PROMAP a pesar de que éste lo señala de manera prioritaria.

Se interpreta que es una obligación ineludible de las dependencias de la *Administración Pública*, el cumplir con el ordenamiento y seguimiento de este programa y, que corresponderá a la SECODAM vigilar su estricto cumplimiento de este enunciado surge entonces otra pregunta ¿qué pasos ha dado la SAGAR para cumplir con el ordenamiento?, la respuesta hasta donde se conoce es que no hubo avances.

Ya se mencionó en el punto anterior, de este capítulo, no se trata de dar cursos de manera aislada que no forman parte de un programa integral; sin embargo, la SAGAR ha trabajado con los esquemas de capacitación que ha impuesto la nueva administración de CAPYDE.

Se ha insistido en que desde 1996 se debió planear e implantar la Calidad Total como un mecanismo de administración, en el marco de la Administración Pública Federal.

En líneas arriba se menciona el papel que en materia de capacitación ha jugado la nueva administración, en los meses de febrero y marzo de 1997 se tuvieron dos entrevistas con la Subdirectora de Operación, en ellas, se le entregó una propuesta de 30 cursos dirigidos al sector agropecuario. La respuesta recibida resultó imprecisa y evasiva, quizá porque la titular desconoce el papel que juega la capacitación en dicho sector. Se le valora su capacidad en el manejo de la capacitación en el Sector Salud área en la que se desempeñó por varios años. Pero en CAPYDE de la Secretaría se requiere personal con experiencia tanto en los aspectos administrativos como en los técnicos, además de poseer una experiencia de la capacitación agropecuaria.

En conclusión dicen los que colaboraron con la nueva administración: “este grupo, llegó a la Secretaría únicamente con la finalidad de tener un puesto a buen nivel que repercutiera en ganar buenos salarios y obtener excelentes compensaciones”. No les interesa la capacitación de los trabajadores de la Secretaría, ni la problemática del campo mexicano, tampoco tienen un interés por los campesinos.

El desempeño laboral de este “grupo” en el transcurso de más de un año (agosto de 1996, hasta noviembre de 1997) conservaron la misma actitud: reducir la operación de cursos en 1997 a niveles ínfimos, impartir los eventos con instructores internos, reducir la duración de éstos a 12 horas, estas son algunas modificaciones llevadas a la práctica. Y en lo referente a la calidad de los mismos, la instrucción no resultó ser sobresaliente, predominaba en ella la improvisación y se sustentaba en juegos y/o dinámicas grupales. Esta es la imagen que se tiene del área de capacitación hasta diciembre de 1997.

Conclusiones y recomendaciones.

- Es importante aclarar, que existe un manejo equivocado de los términos calendarización y programación de la capacitación. Se entiende el primero: por un ordenamiento de cursos con fechas probables de realización en un periodo de tiempo no mayor a un año. Y el segundo: se refiere al manejo y ordenamiento sistemático de un conjunto de conceptos, los cuales ya se mencionaron en el capítulo II de este documento.

Con base a lo señalado en el punto anterior, se recomienda a CAPYDE y a las áreas de la propia Secretaría relacionadas con acciones capacitadoras utilizar con propiedad los términos de referencia, porque en la actualidad se suelen utilizar en forma equivocada.

- La Dirección de Capacitación y Productividad adscrita a la Subsecretaría “B” de la S.T.P.S en abril de 1996 cambió el formato de carta descriptiva DC3-C por el DC5, este formato tiene la ventaja de hacer el llenado de información de manera más rápida, y que los cursos se autoricen a la brevedad.

Se resalta que ya no es una carta descriptiva que incluya todos los elementos constitutivos vistos en el capítulo II, ahora sólo es un documento en el cual se registra nombre del curso y temas. Este formato tiene el inconveniente de despertar más la duda sobre la autenticidad de conocimientos del instructor en el curso registrado.

Ante la situación presentada, el área de CAPYDE solicitó en 1996 a los instructores, la elaboración y entrega de cartas descriptivas sobre los cursos

que fueran a impartir; disposición atinada, porque estas constituyen un parámetro para medir si se tiene un dominio sobre la temática. Esperamos que estas acciones interrumpidas durante todo 1997 sean retomadas y se vuelvan a implantar, por parte de los mandos intermedios y superiores de CAPYDE.

- Ya se mencionaba en el capítulo II las limitantes de la **dnc** en la APF, en el caso específico de esta Secretaría resulta representativo señalar, que un 25% de los cursos calendarizados, eran por peticiones directas de los mandos superiores (estructura vertical) de otras áreas de la institución, lo cual resultaba exitoso porque en estos cursos la asistencia de participantes era significativa. Además la capacitación respondía a necesidades concretas del puesto.

Este hecho nos pone a reflexionar sobre la efectividad de las cédulas aplicadas a todo el personal en la **dnc**; porque si estas acciones estaban dando resultados satisfactorios en cursos cerrados, entonces es posible establecer un cambio de estrategia en el diagnóstico, el cual consistiría en realizar una consultoría (entrevistas) a las áreas respectivas y, solicitar la mayor información sobre sus necesidades.

En algunas ocasiones, las necesidades de capacitación que los empleados requieren, coinciden con los requerimientos formulados por los funcionarios de la organización, esto se debe a las cordiales relaciones que a veces se presentan entre empleados, mandos medios y niveles superiores. El propósito de estas reflexiones, es apoyar a los funcionarios actuales o futuros a presentar propuestas que coadyuven a la elección de una acertada

detección.

- La coordinación de la capacitación en la APF, no ha sido comprendida con precisión a diferencia de como es concebida por la empresa privada, en el caso de la SAGAR, observamos que la coordinación no se manifiesta de manera global, entendemos por coordinación al personal que apoya un evento de capacitación, desde que éste inicia hasta su clausura.

Es un elemento importante, presente en todo el desarrollo del curso y que tiene como funciones principales: identificar y presentar al instructor, otorgar la hoja de registro al participante, pasar lista de asistencia, aplicar la evaluación de término del curso, apoyar al instructor en todas aquellas necesidades que se generen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, hacer observaciones a los participantes, cuando estos se encuentren en conductas incorrectas, en síntesis, el coordinador es un enlace entre instructor-participante-institución.

- La Secretaría autoriza la contratación de empresas y/o despachos dedicados a la capacitación; es importante aclarar, que el término despacho no convence en su operación; por ejemplo: primero se constituye legalmente como sociedad, una vez que obtiene su registro, acuden a las dependencias a ofrecer servicios y, cuando son contratados por alguna institución de la APF o del Sector Paraestatal, se dedican a conseguir instructores, a los cuales solicitan una carta descriptiva del curso a impartir y un manual en original (material de apoyo escrito) para los participantes; argumentan los representantes legales de estos “despachos”, que “ellos son el contacto”. Generalmente no cuentan con: una plantilla de instructores, materiales de

apoyo didáctico, equipo de oficina y a veces no poseen espacio físico para el desempeño de sus actividades, carecen de la infraestructura básica. e inclusive algunos no tienen experiencia. “pero si amigos e influencias”.

Ante esta breve exposición, tan desilusionadora, se encuentran en contraposición los centros o empresas capacitadoras que sí poseen todo, verbigracia: apoyos didácticos, un grupo de investigadores para el diseño de manuales, grupos de vendedores, coordinadores de capacitación, una infraestructura firme, pero estas empresas que en el verdadero sentido del término sí lo son, sin embargo, existe un número limitado de ellas. Esta panorámica de los despachos y empresas de capacitación obliga a CAPYDE a seleccionar cuidadosamente a las empresa capacitadoras y más aún a los despachos, a los cuales se les puede realizar una verificación como lo hacen otras Secretarías.

Es a partir de esta disertación que hemos preferido hablar de empresas capacitadoras y segundar el término despacho el cual se encuentra muy arraigado en la APF.

- En el capítulo III se mencionó la honestidad en la contratación de instructores por parte del personal que había dejado de colaborar con CAPYDE a finales de 1996 y principios de 1997. Es de destacar este principio de honestidad, porque el personal responsable de la contratación, aunque sabían de las nuevas disposiciones de la Ley de Adquisiciones y Obra Pública, en materia de capacitación, y sin tratar de eludirla, buscaron alternativas que no perjudicaran a los instructores independientes y empresas de capacitación. Ya que si se hubiera querido, existía el

mecanismo de contratar una o dos empresas y entregarles todo el paquete de cursos a operar durante el año, (90 cursos) y negociar pago hora instrucción, apoyo de las Unidades de Capacitación Y Desarrollo (UCADES) a nivel estatal y otras concesiones o arreglos.

“La Ley de Adquisiciones...” no posee los suficientes candados, en consecuencia, es un instrumento legal que permite cuando se quiere, participar de actos que no son transparentes.

La alternativa más ecuánime que siguieron los responsables (Director de Capacitación y Desarrollo, Subdirector de Operación, Titular del Departamento de Operación y Difusión de la Capacitación; fue distribuir de manera equitativa los cursos entre el total de instructores y empresas, sin excluir un solo instructor o empresa de la asignación de cursos. “Se trató de que todos ganaran”, esta fue la filosofía de las áreas mencionadas.

- La Secretaría para cubrir los honorarios de los instructores, al término de un curso en 1995, tardaba aproximadamente dos meses. En 1996 este tiempo se prolongó de dos a cuatro meses, este retraso llegó a situaciones extremas en la que instructores y empresas cobraron en la Dirección General de Programación Organización y Presupuesto (DGPOP) en enero de 1997.

Existen antecedentes que señalan: desde que se inició la contratación de empresas capacitadoras en 1992, los trámites internos que se realizan en la Secretaría superan los dos meses para que puedan cobrar los proveedores mencionados.

Esta situación ha prevalecido desde 1992 hasta 1996, pero no es exclusiva

de la SAGAR también se presenta en otras Secretarías como S.C.T.

Lo contrastante de la gestión administrativa, es que por ejemplo: la S.T.P.S. en 1994 demoraba en cubrir un pago a instructores independientes (no se contrataban empresas) un mes como máximo.

De lo anterior se concluye que la SAGAR debe agilizar los trámites de pago, porque los buenos y excelentes instructores así como las empresas, preferirán brindar sus servicios al Sector Privado y/o instituciones del Sector Público, que paguen en el menor tiempo.

- La duración de los cursos durante 1995 - 1996 era en promedio de un mínimo de 20 hasta un máximo de 24 horas por curso, de acuerdo a las peticiones específicas de cada área, en algunos casos se impartieron cursos con más de 60 horas. La política de horas por curso en 1997 se estableció en doce y, de enero a octubre sólo se habían impartido en Oficinas Centrales cuatro cursos con instructores internos y seis con instructores del ISSSTE. En este punto sugerimos a los funcionarios de la Secretaría, y de manera muy particular a los Titulares de CAPYDE, así como al Sindicato, que se que se regularice la duración en horas por curso de capacitación, a una mayor cercanía con la realidad institucional, la cual en esta Secretaría es muy particular, de acuerdo con el tipo de evento sede y nivel de participantes.

- Es conveniente reafirmar que no existen acciones concretas del seguimiento de la capacitación. Y más aún ni siquiera las evaluaciones para los participantes, para los coordinadores e instructores tienen una

retroalimentación. Lo único que tiene valor, es la asistencia de cada trabajador a un curso, porque esto incide en los “incentivos a la productividad”.

- Los “Diplomas y/o Constancias”, de habilidades laborales, ver capítulo IV de este trabajo, son firmadas por el Director de Capacitación y Desarrollo, la rúbrica va únicamente con el cargo de “Secretario Técnico de CONAMICYP” y se entregan a todos los asistentes a un curso hayan o no adquirido los conocimientos, habilidades, actitudes y otras destrezas o características.

Con la finalidad de aplicar las normas y el convenio se sugiere un cambio de procedimiento; con el firme propósito, de hacer valer el proceso escalafonario y los incentivos a los trabajadores que realmente acudieron a un evento de capacitación.

a) Que en los diplomas se incluya la firma del instructor, que es, quien impartió la capacitación.

b) Que se elaboren dos tipos de diplomas uno por participación, y otro por participación y aprobación.

El inciso b, se refiere a que todos los participantes de un curso reciban diplomas y/o constancias; con la diferencia de que los participantes que no hayan obtenido calificación aprobatoria, (mínimo ocho) se les otorgará sólo la de participación y, los que sí lograron calificaciones de ocho a diez reciban la de participación y aprobación. Como ya se mencionó esta última

es la que realmente beneficiará al trabajador. Esta sugerencia pretende romper con los errores o vicios heredados de administraciones pasadas de la Secretaría, del Sindicato y del CONAMICYP.

- Sí durante 1995 se realizaron 147 cursos por empresas privadas e instructores independientes y, durante 1996 fue de 90 cursos, para 1997 no hubo un sólo curso programado con instructores independientes o empresas capacitadoras, dentro del ámbito de la Administración Pública Federal; esta fue la única Secretaría que no contrató instructores externos o centros de capacitación.

Lo anterior, ocasionó un grave daño al dejar sin empleo temporal a un gran número de capacitadores, los cuales conservaron la esperanza hasta el mes de septiembre de 1997 para ser contratados.

Así, las autoridades relacionadas con la capacitación, desde la Titular de la Dirección General de Administración de Personal, hasta la Jefa del Departamento de Operación y Difusión de la Capacitación, no les interesó que se contrataran instructores externos, prefirieron promover cursos con instructores internos, lo cual provocó un verdadero retraso a la capacitación.

- No sabemos con exactitud como se interrelaciona la estructura de poder en la Dirección General de Administración de Personal; no hay que olvidar que constituyen el “grupo de los veinte” pero si llama la atención que no hayan solicitado el apoyo de la SECODAM para implementar el programa de capacitación sobre Calidad Total, otra interrogante que nos surge es ¿qué

se hizo con la partida presupuestal para el ejercicio de 1997 en materia de capacitación a instructores externos?. Estas interrogantes no han sido aclaradas por el área de Auditoría Interna de la SAGAR.

En suma, podemos concretizar que una de las obligaciones de la Secretaría, qué es la de “impartir capacitación a sus trabajadores”, durante 1997 ha sido *suprimida*, de la misma forma las obligaciones de los trabajadores para asistir a los cursos de capacitación fue rebasada y el marco constitucional y jurídico ignorado.

Si el área de capacitación tuvo un auge en la operativa de 1995 - 1996, para 1997 no se le dio el seguimiento que requería, así como el apoyo e impulso necesario, a tal grado que los logros del pasado fueron borrados de manera contundente.

- Es necesario que el área de capacitación de la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural cuente con los recursos humanos capaces de llevar a cabo el proceso de la capacitación en cada una de sus etapas, *destacando la detección de necesidades, la operación y evaluación de la misma*. De igual manera con personal altamente calificado para elaborar programas bien sustentados con los elementos metodológicos que encierran una estructura eficiente, con el objeto de dar respuesta a las necesidades de capacitación. Asimismo, se requiere un excelente estructura metodológica ya sea por medio de cadenas de capacitación o de cursos modulares y que respondan a las necesidades de los trabajadores de acuerdo con los perfiles *de puestos existentes*.

Lo anterior se menciona, con el fin de dar respuesta a las necesidades

capacitadoras en Oficinas Centrales de la Secretaría; en universo vasto de recursos humanos, ya que existen 4238 empleados, de estos aproximadamente mil son de confianza y la diferencia (3238) son de base.

- Aparentemente no hubo ninguna afectación al no contratar empresas e instructores independientes para impartir cursos, sin embargo, podemos defender nuestra posición de que sí era y es necesaria la capacitación, porque la Secretaría ha entorpecido el proceso capacitador de los recursos humanos y se corre el riesgo de que éstos se vuelvan obsoletos e ineficientes y que la productividad merme. Sólo por citar algunos efectos.

- Las recientes publicaciones de 1996-1997, así como la expresión de una variedad de expertos en materia de capacitación y de otras disciplinas, han señalado que la capacitación es imprescindible, continua, permanente y, “dinámica” en toda estructura organizacional. Aquí nos referimos a la Administración Pública, al Sector Público y a la Empresa Privada.

Por último, y para concluir en este terreno de las conclusiones, se hacen algunos sugerencias con la finalidad de enriquecer el presente estudio.

- Que se contraten instructores independientes y de empresas de capacitación de alto desempeño, porque esto enriquece los marcos de referencia y hacen del saber un avance sustantivo.
- Que el área de capacitación elabore en el sentido preciso del término, programas de capacitación con base a las metodologías apropiadas.

- Que el área de capacitación identifique la diferencia entre los términos evaluación y seguimiento. Y en relación con este último se desarrolle y aplique la metodología apropiada; asimismo dar seguimiento a los participantes que reciben capacitación de manera permanente.
- Que los instructores independientes o externos entreguen manuales de excelente calidad, para los participantes y, paralelamente, sea enriquecido el archivo de materiales impresos con la finalidad de establecer espacios para la difusión de los mismos y puedan servir de consulta a trabajadores e instructores.
- “Separar la Capacitación de los Estímulos a la Productividad”
- Que los trabajadores reciban estímulos únicamente por la capacitación que reciben, pero que estos sean relevantes y que no se incorporen con otras prestaciones porque pierden su objetivo.
- Que los trabajadores de la Secretaría sean promovidos por escalafón al *terminar una cadena o programa modular de capacitación.*
- Que se reconozca por parte del área de CAPYDE el papel que debe desempeñar un coordinador de la capacitación.

A N E X O S

Anexo 1

Programa de capacitación 1997

Instructores internos (SAGAR) (1)

Nombre del curso (2)	No. de cursos	Sede
Relaciones interpersonales.	1	Of. Centrales
Comunicación organizacional.	1	"
Manejo del conflicto.	1	"
Formación de equipos de trabajo.	1	"

Instructores del ISSSTE

Nombre del curso	No. de cursos	Sede
Ortografía.	1	Of. Centrales
Redacción	1	"
Archivo y correspondencia.	1	"
Actualización secretarial.	1	"
Taquigrafía.	1	"
Redacción I y II.	1	"

Instructores de la U. A. CH. (3)

Nombre del curso	No. de cursos	Sede
Formulación y evaluación de proyectos de inversión.		
agropecuaria.	1	Delegación Estatal
T.L.C. en el sector agropecuario.	1	"
Tristeza de los cítricos.	1	"

(1) Datos obtenidos hasta el mes de agosto de 1997. Subdirección de Operación de la Capacitación. SAGAR

(2) Es importante destacar que los cursos de instructores internos se programaron a 12 horas de instrucción..

(3) Obsérvese que en la programación de eventos de 1997 no figuran los de instructores externos. Como caso especial únicamente se contrataron los servicios de la Universidad Autónoma de Chapingo; que más respondió a una decisión y compromiso de carácter político. Además de que hubo una presión de las Delegaciones Estatales hacia Oficinas Centrales para el envío de instructores.

Amarillamiento letal del cocotero.	1	“
Calibración de sembradoras de precisión.	1	“
Administración rural.	1	“
Actualización en cultivos básicos: maíz y frijol.	1	“
El impacto de la capacitación en la organización social. de las instituciones del sector público.	1	“

Programación de cursos de capacitación 1996

En seguida se mencionan los cursos programados y operados por esta Dirección de Capacitación durante 1996. (4)

Instructores externos

Nombre del curso	No. de cursos	Sede
<i>Supervisión y control de proyectos.</i>	1	Of. Centrales
Guiones para radio.	1	“
Comercialización de productos agropecuarios.	1	Veracruz
Formulación y evaluación de proyectos de inversión.	1	Nuevo León
Desarrollo integral de equipos laborales.	1	Of. Centrales
Calidad total.	1	Of. Centrales
Innovación tecnológica en cultivos.	1	Puebla
Normatividad sanitaria.	1	Puebla
Inglés intermedio.	1	Of. Centrales
Cursos de informática.	50	“
Lactología.	1	“
Formación de instructores.	1	“
Taller para la elaboración de manuales y cartas descriptivas.	1	“
Apoyos didácticos.	1	“
Modernización secretarial.	1	“
Ruta crítica.	1	B. C. N.
Comercialización.	1	B. C. N.

(4) Información obtenida por la ex-Titular del Departamento de Operación y Divulgación de la Capacitación. Octubre noviembre 1997. Véase archivo de CAPYDE.

Comercialización en los mercados de productos

agropecuarios.	1	Of. Centrales
<i>Elaboración de estudios y proyectos de inversión.</i>	1	“
Conservación de suelo y agua.	1	“
Comercialización.	1	Veracruz
Sistemas de financiamiento al sector agropecuario.	1	Veracruz
Organización de figuras asociativas.	1	Of. Centrales
Producción y tecnología de semillas	1	Tabasco
Balanceo de raciones.	1	Tabasco
Sistema de percepción remota.	1	Colima
Precaución en el manejo de plaguicidas.	1	Durango
Evaluación de proyectos de inversión.	1	Aguascalientes
Atención a juntas de trabajo.	1	Of. Centrales
Integración de equipos directivos.	1	Zacatecas
Diagnóstico organizacional y planeación estratégica	1	Guanajuato
Administración de documentos y archivos institucionales.	1	Of. Centrales
Técnicas ágiles de lectura.	1	Colima
Calidad total.	1	Colima
<i>Principios de la producción forrajera y de la alimentación</i>		
de ganado	1	Of. Centrales
Prácticas para el manejo de praderas y pastizales	1	“
Alimentación del ganado productor de leche.	1	“
Alimentación del ganado productor de carne.	1	“
Legislación agraria.	1	Tabasco
Administración de explotaciones pecuarias.	1	B. C. N.
Actualización de tecnología agrícola.	1	Durango

Instructores internos

Nombre del curso	No. de cursos	Sede
Los orígenes de la nación.	3	Of. Centrales
Autoestima.	7	“
Actualización de inventarios y control de almacenes.	1	“

Actualización de inventarios y control de almacenes.	1 (5)	Baja California y Sinaloa
Actualización de inventarios y control de almacenes.	1	Michoacán
Redacción.	1	Of. Centrales
Prestaciones.	1	Sonora
Prestaciones.	1	Michoacán
Prestaciones.	1 (5)	Morelos, Estado de México y Guerrero
Prestaciones.	1 (5)	Sinaloa B. C. S., B. C. N., y Nayarit.
Prestaciones.	1 (5)	Guanajuato,
Querétaro,		Hidalgo, Estado de México y D. F.
Control de inventarios y manejo de almacenes.	1 (5)	Morelos, Estado de México y Guerrero.
Taller de redacción.	2	Of. Centrales
Primer curso propedéutico del SEA.	1	“
Comunicación asertiva.	3	“
Derechos y obligaciones de los servidores públicos.	1	B. C. S.
Integración y organización de organismos auxiliares. de sanidad vegetal.	1	Tabasco
Regulación fitosanitaria dentro del T.L.C.	1	Of. Centrales
Relaciones humanas y comunicación.	2	“
Actualización de regulación fitosanitaria internos.	1	Durango
Afectación de bajas y destino final de bienes muebles.	1 (5)	Sonora, B.C.S. y B.C.N.
Control de almacenes afectación de bajas.	1 (5)	San Luis Potosí Coahuila, Tamaulipas, Nuevo León y Zacatecas.

(5) Se agrupaban a empleados de varias Delegaciones Estatales y en una de ellas se impartía un solo curso.

Cursos impartidos por instructores del ISSSTE

Nombre del curso	No. de cursos	Sede
Motivación laboral.	3	Of. Centrales
Derechos y obligaciones de los servidores públicos.	1	"
Comunicación asertiva.	3	"
Control y manejo del estrés	1	"
Liderazgo situacional.	2	"
Administración por objetivos.	1	"
Integración de equipos de trabajo.	1	"
Control y manejo del estrés.	3	"
Redacción.	1	"
Ortografía.	1	"
Actualización secretarial.	3	"

Programación de cursos de capacitación 1995

Eventos de capacitación realizados durante el año de 1995 en la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural. (6)

Instructores externos

Nombre del curso	No. de cursos	Sede
Informática.	40	Of. Centrales
Producción y desarrollo de acciones en agricultura orgánica.	1	B. C. S.
Manejo integrado de plagas.	1	Morelos
Introducción y desarrollo de acciones en agricultura orgánica.	1	B C. S
Paquetes tecnológicos agropecuarios.	1	Veracruz
Normalización y comercialización de productos agropecuarios.	1	Veracruz

(6) Fuente directa, entrevista con la ex-Titular del Departamento de Capacitación y consulta de información de archivo en CAPYDE, SAGAR.

Sanidad animal.	1	Aguascalientes
Proyectos productivos.	1	Morelia
Manejo de pastizales.	1	Morelos
Control integral de la mosquita blanca.	1	Colima
Financiamiento y comercialización agrícola.	1	Veracruz
Comercialización de los productos agropecuarios dentro del T.L.C.	1	Michoacán
Reproducción genética.	1	Tlaxcala
Redacción de informes técnicos.	2	Of. Centrales
Introducción al análisis de sistemas.	1	“
Administración de la capacitación	1	“
Ortografía.	3	“
Metodología y técnicas para investigadores.	1	“
Redacción.	3	“
Adquisiciones.	1	Querétaro
Formulación y evaluación de proyectos.	1	Of. Centrales
Actualización sobre administración pecuaria.	1	“
Actualización en producción animal.	1	“
Labranza en conservación.	1	Yucatán
Marco jurídico y organización de productores.	1	Tabasco
Uso y manejo de fertilizantes.	1	Morelos
Actualización de uso y manejo de agroquímicos.	1	Chapingo. Inifap.(7)
Comercio internacional.	1	Chiapas
Plagas y enfermedades en plantas de ornato.	1	Morelos
Diplomado en informática administrativa.	1	Of. Centrales
Calidad y productividad.	1	Sonora
Calidad y productividad.	1	San Luis Potosi
Contabilidad gubernamental.	1	Querétaro
Integración de equipos.	1	Nuevo león
Calidad y productividad.	1	Sonora
Calidad y productividad.	1	Veracruz

A. D. E. acuerdo de apoyos inmediatos a los deudores de la banca.	1	Durango
Integración de organizaciones económicas productivas.	1	Oaxaca
Manejo de juntas para ejecutivos.	1	Sinaloa
Campañas zoosanitarias.	1	Durango
Dinámica de grupos.	1	Of. Centrales
Calidad de vida en el trabajo.	1	B. C. S.
Formación de instructores.	1	Jalisco
Excelencia en el servicio.	1	Of. Centrales
Identificación y elaboración de proyectos.	1	Jalisco
Integración de equipos de trabajo.	1	Quintana Roo.
Taller para la formación integral del instructor.	1	Of. Centrales
Taller de actualización del programa de formación de instructores.	3	“
V Seminario tendencias informáticas en el sector público tips 95.	1	“
Control biológico de plagas.	1	B. C. S.
El buen uso y manejo de plaguicidas.	1	B. C. S.
Metodología asistencia técnica y asesoría.	1	Guerrero
Organización de productores elaboración y evaluación de proyectos.	1	Guerrero
Reanimación cardiopulmonar.	1	Querétaro
Manejo de estadísticas agropecuarias.	1	Tabasco.
Primer simposium de comercio internacional.	1	Durango.
Manejo de nemátodo dorado.	1	Estado de México
Combate de malezas.	1	Estado de México
Actualización tecnológica agrícola.	1	Estado de México
Relaciones humanas.	1	Estado de México
Organización secretarial.	1	Estado de México
Redacción.	1	Estado de México
Ortografía.	1	Estado de México
Redacción secretarial.	2	Of. Centrales

Taller de ortografía y redacción.	1	“
Ruta crítica.	1	“
Prefactibilidad de proyectos de inversión.	1	Nuevo León
Ruta crítica.	1	Nuevo León
Ruta crítica	1	Yucatán
Prefactibilidad de proyectos de inversión.	1	San Luis Potosí
Administración de recursos humanos.	1	Estado de México
Administración de recursos financieros.	1	Estado de México
Integración de equipos de trabajo.	1	Estado de México
Lactología.	1	Michoacán
Integración de equipos de trabajo.	1	Of. Centrales
El servidor público ante la crisis.	1	Nuevo León
Calidad integral.	1	Nuevo León
Reanimación cardiopulmonar.	1	Querétaro
Nutrición animal en bovinos.	1	Tabasco
Administración por objetivos.	1	Chihuahua
Desarrollo de equipos laborales.	1	Chihuahua
Seguridad institucional.	1	Chihuahua
Conferencia manejo del estrés.	2	Of. Centrales
Manejo del estrés.	1	“
Desarrollo humano integral para la productividad con excelencia.	1	Zacatecas.
El cultivo del marañón.	1	Chiapas
Producción forzada de frutales.	1	Chiapas
Excelencia en el servicio.	1	Delegación, Xochimilco
Excelencia en el servicio.	1	Oficinas Centrales
Conferencia motivación laboral.	1	Inifap
Integración de personal	1	Of. Centrales
Integración de personal.	1	Delegación, Xochimilco
Calidad de vida.	1	Of. Centrales

Integración de equipos de trabajo.	1	Pronabive (8)
Integración de equipos de trabajo.	1	Sonora
Motivación hacia la productividad.	1	Sonora
Ortografía.	2	Sinaloa
Introducción al capacitando.	1	Sinaloa

Instructores Internos

Taller de ortografía.	1	Oficinas Centrales
Seguridad y responsabilidad en la conducción de vehículos.	1	“
Redacción.	2	“
Prevención y combate de incendios.	1	Querétaro
Relaciones humanas y comunicación.	2	Oficinas Centrales
Manejo y control de bajas de almacén.	1	Tabasco
Regulación fitosanitaria interior.	1	Durango
Manejo de inventarios y control de almacenes.	1	Jalisco
Procedimiento para las bajas almacenarias.	1	Quintana Roo.
Relaciones humanas.	2	Oficinas Centrales

Instructores de ISSSTE

Nombre del curso	No. de cursos	Sede
Excelencia en el servicio.	1	Of. Centrales
Derechos y obligaciones de los servidores públicos.	1	“
Elaboración de manuales de normas y procedimientos.	1	“
Actualización de agentes de información.	1	“
Desarrollo organizacional.	1	“
Administración del tiempo.	1	“
Elaboración de manuales de normas y procedimientos.	1	“
Archivo y correspondencia.	2	“
Administración básica.	1	“
Derechos y obligaciones de los servidores públicos.	1	“
Desarrollo integral de equipos de trabajo.	1	“
Dinámica de grupos.	1	“

(8) Productora Nacional de Biológicos Veterinarios.

ANEXO 2

INTEGRANTES DEL CONAMICYP

Presidente	El C. Secretario del Ramo
Co - Presidente	El C. Secretario General del Comité Ejecutivo Nacional del S.N.T.S.A.R.H.
Vocal - Secretario	El C. Oficial Mayor del Ramo.
Co -Vocales Secretarios	Los CC. Subsecretarios, Director General de la Comisión General del Agua y del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias y Contralor Interno.
Vocal - Ejecutivo	El C. Director General de Administración de Personal.
Co - Vocal ejecutivo	El C. Secretario de Promoción Educativa y Capacitación Administrativa del S.N.T.S.A.R.H.
Secretario Técnico	El C. Director de Capacitación y Desarrollo de Personal.
Co - Secretario Técnico	El C. Secretario de Previsión y Servicios Sociales del S.N.T.S.A.R.H.
Vocales de Capacitación	Los CC. Coordinadores Administrativos de las Subsecretarías, Oficialía Mayor y áreas Asesoras del C. Secretario, y sus equivalentes en la Comisión nacional del Agua y el Instituto Nacional de Investigaciones forestales y Agropecuarias.
Responsables Operativos de Capacitación	Los CC. Subdirectores Administrativos designados por los CC. Directores Generales de Oficinas Centrales en la Comisión Nacional del Agua y el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias.

ANEXO 3

ENCUESTA A INSTRUCTORES EXTERNOS

I. DATOS PERSONALES

1. Registro Federal de Causantes _____

2. Registro al IVA _____

3. Cédula profesional _____

4. Nombre del Instructor

Apellido paterno _____

Apellido materno _____

Nombre (es) _____

5. Domicilio Particular

_____ (calle y número exterior e interior)

_____ (colonia y población) _____ Código Postal

Entidad
Federativa _____ No. tel particular _____

6. Lugar de nacimiento.

_____ (localidad o población) _____ Entidad Federativa _____ País _____

7. Fecha de nacimiento Año _____ Mes _____ Día _____

8. Sexo Masculino _____ Femenino _____

9. Estado Civil Casado (a) _____ Soltero (a) _____ Divorciado (a) _____
Viudo (a) _____ Unión libre _____

10. Cuántas personas en total dependen
económicamente de usted. _____

II. DATOS DE TRABAJO.

11. Nombre de la dependencia

donde labora _____

12. No. tel. trabajo _____ EXT. No. _____

13. Cuál es el nombre del puesto que ocupa actualmente
(si tiene más de uno anote el más importante)

Nombre del puesto _____

14. Cuál es su turno de trabajo.

___ Matutino ___ Vespertino ___ Mixto ___ Sin turno fijo

15. Indique su horario de trabajo

(anote solamente horas, sin minutos)

TURNOS	LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES		SÁBADO	
	ENT.	SAL.	ENT.	SAL.	ENT.	SAL.	ENT.	SAL.	ENT.	SAL.	ENT.	SAL.
MATUTINO												
VESPERTINO												

III. FORMACIÓN ACADÉMICA

16	Estudios Básicos	Nombre de la Escuela o institución	Núm. de años aprobados	terminó sus estudios
	Bachillerato Secretaría en Español Bilingüe o Secretaría Ejecutiva			SI ___ NO ___

17. Carrera o Profesión

Carrera	Años aprobados	Situación	Nombre de la Escuela o Institución	Fecha Término	Fecha Titulación
Carrera de Nivel Superior		___ Estudiante ___ Pasante			
Nombre de la Carrera		___ Titulado			

21. Simposios, Conferencias, Cursos y Seminarios relacionados con el tema a desarrollar. 1) tomados 2) impartidos

Institución que organizó	Lugar	Fecha		Trabajo presentado

22. Elaboración de libros debidamente registrados

1. Autor Principal
2. Coautor
3. Participante

Nombre de la publicación	Compañía o Institución Editorial.		Fecha de Publicación	
			Año	Mes

Bibliografía:

Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Ed. Grijalbo. México, 1990

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 106a. edición. Ed. Porrúa. México, 1994

Davis, Keith; Newstron, John. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Séptima edición. Ed. Mc. Graw-Hill Interamericana México, 1988

Delgadillo Maíz, Luis Daniel. Ley de Adquisiciones y Obras Públicas. 5a. edición. Ed. Delma. México, 1995

Chinoy, Ely. Una Introducción a la Sociología. Ed. FCE. México, 1966

Kaouru, Ishikawa. Qué es un Control Total de Calidad. Ed. Norma. Colombia, 1986

Kaufmann, Alicia E. El Poder de las Organizaciones. Segunda edición. Ed. Universidad de Alcalá de Henares. España, 1993

Ley Federal del Trabajo. 10a. edición. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México, 1993

Pinto Villatoro, Roberto. Saber Enseñar. Ed. Continental. México, 1992

Rabbitt, John T; Bergh, Peter A. Breve Guía para ISO 9000. Ed. Panorama. México, 1997

Reza Trosino, Jesús Carlos. Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. Ed. Panorama México, 1997

Roel Rodríguez, Santiago. Estrategias para un Gobierno Competitivo. Ed. Castillo. México, 1996.

Rodríguez Estrada, Mauro; Ramírez Buendía, Patricia. Administración de la Capacitación. Ed. McGraw Hill. México 1997

Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa Noriega editores. México, 1996

Trueba Urbina, Alberto; Trueba Barrera, Alberto. Legislación Federal Del Trabajo Burocrático. 32a. edición actualizada. Ed. Porrúa, México. 1994

Hemerografía:

Convenio de Coordinación para Vincular Capacitación Productividad y Desarrollo de los Trabajadores en el Sistema Sectorial de Incentivos a la Productividad. celebrado entre la SAGAR y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Oficialía Mayor. 1994

Condiciones Generales de Trabajo 94-97. Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Ed. Talleres gráficos del sindicato. México, 1994

Diario Oficial de la Federación. Secretaría de Gobernación; 28 de mayo de 1996

Fundación Mexicana para la Calidad Total, Más Allá de la Calidad Total. (Memorias del VII Congreso Internacional de Calidad) México, 1996

La Evaluación en los Cursos de Capacitación Principios Técnicas e Instrumentos. Garibay, Francoise; Lara, Paloma; et al.. Cuadernos de capacitación No. 7 Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario. Ed. Inca -Rural México, 1981

La Obligación y el Derecho a la Capacitación García de los Ángeles, Rodolfo. Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario. Ed. Inca -Rural México, 1981

Licitación Pública Nacional. No. 00018001- 008-97 Bases para la Licitación Pública por Convocatoria para la Adquisición del Servicio de Capacitación de Personal en Actualización Secretarial. Secretaría de Energía. México. agosto de 1997

Manufactura, vol. número 5. Ed. Expansión. México. marzo /abril 1995

Manual de Funcionamiento del Comité Nacional Mixto de Capacitación y Productividad de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Oficialía Mayor. 1993

Normatividad, Lineamientos y Mecanismos del Programa Integral de Capacitación, vigentes a partir del 1o. de enero de 1993; Oficialía Mayor. Dirección General de Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo; enero 3 1994

Programa de Capacitación de la Administración Pública 1995-2000. Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo. Centro de Capacitación en Calidad / Unidad de Desarrollo Administrativo. México, 1996-1997

Principios y Técnicas para la Capacitación 1 Enseñanza Aprendizaje Evaluación. Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario. Ed. Inca-Rural. México.

Principios y Técnicas para la Capacitación 3 Instructivo para la Elaboración de una Carta Descriptiva Anuzita Z. Libe. y Rojas, Gilda F. Ed. Inca-Rural México, 1979